

**Міністерство освіти і науки України
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»**

Н.В. КАРПЕНКО

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ
КООПЕРАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

ПОЛТАВА

**РВВ ПУЕТ
2010**

УДК 339.138:334
ББК 65.290-211.1
К 26

Рекомендовано до друку вченою радою Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» від 19.05. 2010 р. (протокол № 5).

Автор:
Н.В. Карпенко

Рецензенти:

О.М. Азарян, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу і комерційної справи Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; **О.М. Лабурицева**, д.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Київського національного університету технологій і дизайну; **О.В. Кендюхов**, д.е.н., завідувач кафедри економіки і маркетингу Донецького національного технічного університету

К 26 Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації: Монографія. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 259 с.

ISBN 978-966-184-093-4

У монографії представлені результати комплексного дослідження актуальних теоретичних і практичних проблем маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації України. Проаналізовано та висвітлено методологію і практику маркетингу в Україні. Особливу увагу приділено бенчмаркінгу бізнес-процесів у споживчій кооперації зарубіжних країн, сучасним аспектам успішної маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації.

Монографія розрахована на вітчизняних науковців та фахівців у галузі маркетингу, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

**УДК 339.138: 334
ББК 65.290-211.1**

ISBN 978-966-184-093-4

© Карпенко Н.В.
© Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2010 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в Україні	7
1.1. Етапи розвитку маркетингу в Україні.....	7
1.2. Формування сучасних концепцій маркетингу.....	25
1.3. Умови та особливості маркетингової діяльності в Україні	40
Розділ 2. Стан та тенденції розвитку підприємств споживчої кооперації в ринковому середовищі	55
2.1. Соціально-економічна сутність системи споживчої кооперації як суб'єкта МСБ	55
2.2. Особливості і стан ринкової діяльності підприємств споживчої кооперації України.....	68
2.3. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації України.....	82
Розділ 3. Бенчмаркінг бізнес-процесів в споживчій кооперації зарубіжних країн.....	99
3.1. Методологія бенчмаркінгу в споживчій кооперації	99
3.2. Сучасні тенденції міжнародного кооперативного руху.....	106
3.3. Інноваційні механізми розвитку споживчої кооперації зарубіжних країн	125
Розділ 4. Маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації	143
4.1. Цільова ринкова орієнтація підприємств споживчої кооперації.....	143
4.2. Стратегічні моделі маркетингової поведінки підприємств споживчої кооперації.....	155
4.3. Організаційно-економічний механізм системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації.....	172
4.4. Інтеграційна модель розвитку підприємств споживчої кооперації.....	198
Висновки	212
Додатки.....	219
Список використаних джерел.....	244

ВСТУП

Ринкові перетворення, що здійснюються в економіці України і набувають характерних рис, визначаються глобалізацією, підвищенням рівня конкурентної активності, зростанням пропозиції. Дані процеси не залишили осторонь кооперативні об'єднання, які вже понад 150 років постають активними учасниками рушійних процесів в економічних системах різних держав, а теоретичні засади розвитку і функціонування їх розроблені в працях таких видатних вчених минулого, як Р. Оуен, А. де Сен-Сімон, Ш. Фур'є, В. Кінг, Ш. Жід, М. Балін, М. Кондратьєв, Дж. Рассел, Д. Чаянов.

Одним із розвинених видів кооперативів постають підприємства і організації споживчої кооперації. В період функціонування командно-адміністративної економіки підприємства системи визначалися високим потенціалом, монополізацією не тільки у реалізації, а й у виробництві продукції для сільського споживача. Нажаль, але сьогодні більшість з них втратили свої позиції, а отже потребують кардинальних заходів, які сприятимуть зростанню ринкової активності.

Величезний внесок у становлення та розвиток кооперації в Україні зробили українські вчені, передусім М. Туган-Барановський. Серед сучасних вчених вагомими є наукові розробки М. Алімана, В. Апопії, С. Бабенка, В. Гейця, Я. Гончарука, І. Маркіної, П. Саблука, В. Семченка, Ф. Хміля, А. Чухна та інші.

Єдиним питанням, що фактично не розглядається в працях науковців, а залишається осторонь, є роль маркетингу та його управлінської функції як фактора успішної діяльності, зростання рівня конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України.

Управління діяльністю таких підприємств повинно орієнтуватися на маркетингову ідеологію, яка сприяє повному задоволенню потреб споживачів, стимулює розширення ринків збуту, підвищує конкурентоздатність продукції, покращує рівень компетентності керівництва підприємства при прийнятті маркетингових рішень, налагоджує зв'язки з постійними партнерами, сприяє впровадженню нових технологій і в цілому покращує фінансовий стан підприємства.

Фундаментальні теоретичні основи маркетингу були закладені у працях таких всесвітньо відомих науковців, як Г. Армстронг, Б. Берман, Е. Дихтль, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. О'Шоннесі, В. Руделіус і ін.

Значний внесок у розвиток вітчизняної теорії і практики маркетингу зробили Л. Балабанова, А. Войчак, Ю. Дайновський, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Є. Крикавський, Н. Куденко, А. Павленко, В. Пелішенко, С. Скибинський, А. Старостіна, І. Решетнікова й ін.

Разом з цим, передчасно стверджувати про наявність послідовної української школи маркетингу для кооперативних підприємств. Сьогодні фахівці перебувають на етапі теоретичного опанування та практичного випробування сучасної парадигми маркетингу для кооперативного сектора економіки як системи сучасних концепцій і практичних методів. Виокремимо пов'язані з цим проблеми.

По-перше, теорія сучасної концепції маркетингу, яка ґрунтується на засадах маркетингового менеджменту, є віддзеркаленням зарубіжної теорії відомих гуру маркетингу – Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. О'Шоннесі, М. Портера й інших – на терени української науки без урахування особливостей національної економіки.

По-друге, у переважній більшості праць з маркетингової теорії для невеликих за розмірами підприємств розглядається тільки його функціональні складові, поза увагою залишаються процеси управління ними.

По-третє, спостерігається копіювання маркетингових схем і технологій без урахування особливостей, притаманних національному підприємницькому середовищу, та адаптивного механізму використання їх у практичній діяльності вітчизняних виробників.

Метою монографії є дослідження сучасних теоретичних положень і практичних методів процесу маркетингової діяльності та формування системи управління нею на підприємствах споживчої кооперації.

Визначена мета зумовила послідовність дослідження і структуру монографії, яка складається з чотирьох розділів.

У першому розділі розглянуто сучасні тенденції розвитку маркетингу в Україні, а саме: етапи розвитку, еволюція концепцій маркетингу від класичної до сучасної, умови та особливості маркетингової діяльності в країні.

Другий розділ цієї монографії присвячено особливостям ринкової діяльності підприємств споживчої кооперації – розглянуто соціально-економічну сутність системи, як суб'єкта господарювання; висвітлено результати дослідження щодо стану маркетингу на підприємствах; здійснено стратегічний аналіз та виявлено конкурентні позиції підприємств споживчої кооперації на споживчому ринку.

У третьому розділі визначено особливості методології бенчмаркінгу в споживчій кооперації за якою досліджено бізнес-процеси в споживчих кооперативах зарубіжних країн та інноваційні механізми розвитку кооперативного сектора економіки.

Рекомендаційні положення щодо формування маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації розглянуті у четвертому розділі монографії, а саме: цільова ринкова орієнтація з визначенням її складових сегментація ринку та позиціонування, стратегічні моделі маркетингової поведінки, організаційно-економічний механізм системи управління маркетингом, інтеграційна модель взаємодії з виробничими сільськогосподарськими кооперативами. Наведені положення являють собою авторське бачення сучасного алгоритму управління маркетинговою діяльністю на підприємствах споживчої кооперації.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

1.1. Еволюція маркетингу в Україні

Маркетинг, як інструментарій ринкової діяльності започаткував своє формування у країнах із розвинутою ринковою економікою (США, Велика Британія, Німеччина, Японія, Франція та інші) ще понад 50 років тому. Саме тоді тут сформувалося стійке уявлення про актуальність і необхідність маркетингу як нової складової ефективного ведення бізнесу. За цей період маркетинг подолав складний еволюційний шлях.

Ототожнюючи переклад з англійського терміна «*market*» з терміном «ринок», а терміна «*marketing*» з поняттям «ринкова діяльність», більшість науковців визначають, що зародження маркетингу як теорії пов'язано з процесами формування вільних ринкових відносин. Таке уявлення про маркетингову теорію недостатньо повно відображає можливості застосування і в інших формах господарювання часткових елементів маркетингу. Підтвердженням цього є опис еволюції маркетингу в підручниках зарубіжних теоретиків Ф. Котлера, Л. Армстронга, Дж. Р. Еванса, Б. Бермана, Т. Левітта, С. Маджаро, П. Друкера; російських учених А. Панкрухіна, Є. Голубкова; українських маркетингологів А. Павленка, А. Войчака, Л. Балабанової, В. Герасимчука, О. Азарян та ін.

Більшість авторів зазначають, що маркетинг зародився на початку ХХ ст. у США, однак його сутність характеризувалася тільки деякими складовими маркетингу, які діяли тут. Водночас наукова концепція маркетингу набуває сталого розвитку наприкінці 60-х рр. і поширюється в країнах Європи, де ринкові процеси вже були достатньо розвинені. Отже, в період до середини ХХ ст. маркетингова теорія і практика тільки починає формуватися у країнах, де розвивалися ринкові процеси. А ось його поява та становлення в країнах колишнього СРСР припадає на кінець 80-х рр. – час формування етапу економічної перебудови, пов'язаний із розпадом соціалістичного устрою, процесом роздержавлення економіки.

Виникає питання, якщо в США зародження наукової маркетингової думки пов'язано з необхідністю формування раціональної системи

товарообігу, у європейських країнах – з процесом розвитку споживчого ринку, то чому в країнах колишнього СРСР, зокрема і в Україні, маркетинг пов'язують із процесом реформування командно-адміністративної системи та появою перших перекладів наукових видань всесвітньо відомих творців маркетингової теорії?

Варто звернутися до зібрання праць відомих фахівців у галузі маркетингу – «Теория маркетинга» під редакцією М. Бейкера. В ній стверджується, що як ринки, так і маркетинг мають давню історію, яку пов'язують із зародженням процесу обміну. А «нове відкриття» маркетингу – феномена ХХ ст. – відбулося завдяки науково-технічному прогресу, який сприяв підвищенню продуктивності праці, зростанню обсягів виробництва товарів і збільшенню пропозиції, підвищенню життєвого рівня населення і зростанню попиту на товари та послуги, концентрації виробництва, появи нових ринків і збільшенню їх розмірів, виникненню потреби у спеціалізованих каналах розподілу й ефективних системах просування товарів [165].

Ці процеси почали відбуватися спочатку у США, Великій Британії, де й виникає маркетинг, формується як теорія, як інструмент, за допомогою якого в подальшому здійснюються ринкові процеси. Інші країни запозичають дану теорію, адаптуючи її до умов національних ринків, створюючи власні наукові та практичні підходи до її запровадження.

Таким чином, ми маємо право стверджувати, що і в Україні окремі функції маркетингу набували свого розвитку ще за часів командно-адміністративної системи господарювання, а його практичне застосування було частковим. І тільки в період перебудови, роздержавлення економіки в Україні здійснюється «нове відкриття» маркетингу.

Дослідження процесу появи та розвитку маркетингу в Україні здійснювалося нами у відповідній послідовності та за наступних складових:

- по-перше, необхідно врахувати стан і етапи розвитку економічного середовища України, від зовнішніх і внутрішніх факторів якого в значній мірі залежить сутність маркетингової концепції і її складові;
- по-друге, етапи розвитку маркетингу пов'язувати з відповідними періодами розвитку економіки в країні;
- по-третє, еволюцію маркетингу в Україні розглядати у трьох напрямках – як наукову теорію ринку, як практику підприємницької діяльності і як напрям освітньої діяльності (рис. 1.1).

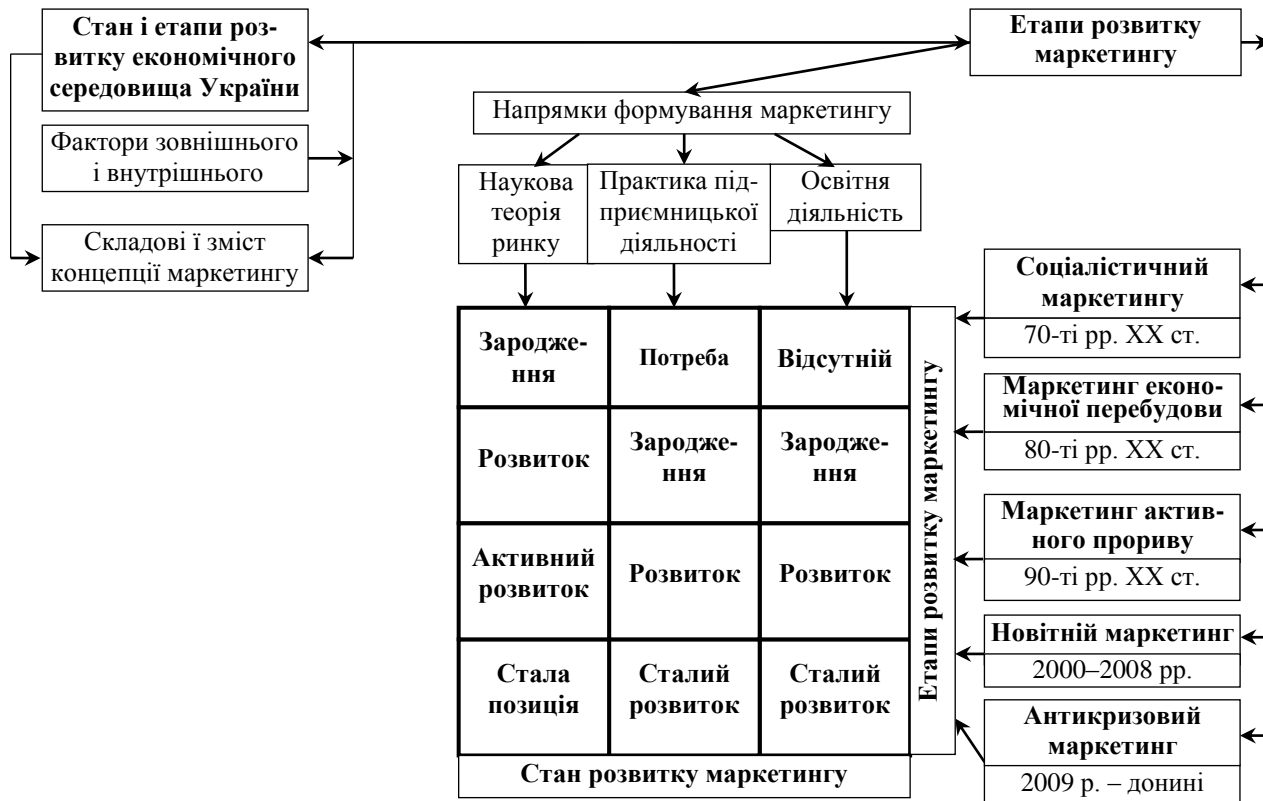


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема послідовності дослідження стану еволюційного розвитку маркетингу в Україні

З огляду на етапи розвитку ринкової економіки в Україні, процес становлення та розвитку маркетингу можна поділити на п'ять періодів:

- соціалістичного маркетингу (1970-ті рр. – середина 1980-х рр.);
- маркетингу економічної перебудови (середина 1980-х рр. – початок 1990 рр.);
- активний прорив маркетингу (1990-ті рр.);
- новітнього маркетингу (2000–2008 рр.);
- антикризового маркетингу (з 2009 р – донині).

На першому етапі, у 70-ті рр., виникла потреба практичного застосування маркетингу, що була сформована невідповідністю між теоретичним положенням «розвиненого соціалізму» та фактичним станом виробничих процесів, обміном, розподілом і споживанням товарів і послуг. Існуючий науково-технічний і виробничий потенціал не задовольняв у повній мірі потреби споживачів. Це пояснюється тим, що розвинений військово-промисловий комплекс країни став основним «споживачем» національного багатства країни. А отже, виникла проблема, яка полягала у невідповідності існуючих потреб і запитів населення економічним можливостям країни.

У СРСР процес розвитку теорії маркетингу значно відставав від потреб розвитку виробничої і комерційної діяльності підприємств. Певна річ, командно-адміністративна економіка стримувала формування маркетингу як науки, адже кожне підприємство чітко виконувало вказівки «зверху», не замислюючись над тим, як залучити споживача та задовольнити його потреби. Отже, питання про конкурентоспроможність власної продукції на підприємстві навіть не виникало.

Серед основних бар'єрів на шляху розвитку маркетингу у соціалістичній економіці визначилися такі:

1. Ідеологічний фільтр, який значно стримував проникнення теоретичних засад маркетингу в економіку республік СРСР.
2. Централізований механізм управління, планування і розподілу, який протистояв розвитку маркетингу.
3. Значний розвиток військово-промислового комплексу з його потребами та необхідністю посиленого фінансування.
4. Наявність державного монополізму.
5. Відсутність конкуренції – характерної риси вільної ринкової економіки.
6. Наявність товарного дефіциту, тобто розвиток ринку виробника [2, с. 28].

Одночасно економічні реформи даного періоду були пов'язані з поліпшенням центрального планування постачань і реалізації на внут-

рішньому ринку, що вимагало точнішого прогнозування попиту й пропозиції [41, с. 39]. А здійснити таке планування можливим було тільки через відповідні маркетингові підходи.

Ще одним вагомим поштовхом до першого проникнення маркетингу у країну став процес розвитку зовнішньоекономічних зв'язків СРСР із країнами розвиненої ринкової економіки. Саме там універсальні закони ринку формувалися на засадах маркетингу.

На початку 70-х рр. за ініціативою Міністерства зовнішньої торгівлі СРСР започатковане впровадження маркетингових принципів у діяльність експортних організацій і підприємств машинотехнічних комплексів. Визначалося, що маркетинг є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і їх продукції на міжнародних ринках.

Одночасно формування практичного маркетингу було пов'язано з потребою осмислення та вивчення його теоретичної складової.

Саме тоді з'являються перші публікації з маркетингу, в яких провідні науковці підкреслювали його апологетичний характер [2, с. 27]. Першим таким виданням на теренах Радянського Союзу була збірка праць фахівців з Америки та Англії під назвою «Маркетинг» (1974 р.) під загальною редакцією професора Д. Костюхіна.

Соціалістична наука впевнено заперечувала проникненню теорії «капіталістичного» маркетингу, посиляючись на його невідповідність основним принципам соціалізму.

На протигагу науковим твердженням, відповідно до вимог міжнародного та внутрішнього ринку, створюються науково-дослідні інститути (НДІ), які й стали поштовхом для проникнення теорії маркетингу в практику діяльності підприємств соціалістичної держави.

Найбільш активними на той час в Україні були Український науково-дослідний інститут торгівлі і громадського харчування (УкрНДІТГХ), який діяв при Міністерстві торгівлі та два НДІ, що були створені при Центроспільці споживчої кооперації – Центральна науково-дослідна лабораторія з вивчення попиту (ЦНДЛВП) і Центральний інститут наукової організації праці, управління і раціоналізації (ЦНОПУР). Головні НДІ створювалися на рівні міністерств і відомств, а в республіках колишнього СРСР мали свої філії, які й підпорядковувалися головним інститутам.

Діяльність цих спеціалізованих НДІ була спрямована на дослідження і координацію споживчого попиту з наявними на внутрішньому ринку товарами, формування удосконаленої організації технологічних процесів на торговельних підприємствах, розробку ефективних схем товаропросування продукції, перспективне планування розвитку збутової мережі для виробничих підприємств. До речі, названі процеси

відповідають таким сучасним поняттям маркетингу, як «товарна», «асортиментна» та «збутова політика», «мерчендайзинг», «логістика» тощо. Цей етап послугував зародженню наукової маркетингової думки, розвитку маркетингової практики на рівні держави (макро-маркетинг).

Це був етап активного розвитку окремих функціональних складових маркетингу в системі споживчої кооперації.

Наступний етап розвитку маркетингу в Україні (80-ті рр.) припадає на період розпаду соціалістичної країни СРСР на окремі незалежні держави, що набувають у подальшому повної економічної і політичної незалежності. В цей період в Україні відбуваються процеси роздержавлення власності, які й започаткували формування ринкової економіки. Характерною рисою даного періоду є зародження підрядних відносин, початок процесу приватизації, надходження зарубіжного капіталу в економіку та закордонних товарів на ринок України.

У другій половині 80-х рр. здійснюються значні економічні перетворення, що були пов'язані з відповідними економічними, політичними та законодавчими реформами, направленими на розвиток приватного сектора, створення перших кооперативів, фермерських господарств. Здебільше їх діяльність була спонтанною, направленою в першу чергу на підвищення продуктивності праці та нарощування обсягів виробництва. Основними конкурентами для них тоді були державні підприємства, діяльність яких ще контролювалась і регулювалась державою. Проблема, яка постала перед власниками приватного бізнесу, полягала у пошуку клієнтів, постачальників, формуванні ефективної системи збуту та просування продукції. А вирішити її можливо було тільки за наявності відповідних знань з питань управління ринковими процесами. Не відрізнялись значним досвідом у застосуванні маркетингу й державні виробничі підприємства. І тільки ті з них, які здійснювали зовнішньоекономічну діяльність, мали незначний досвід у розвитку маркетингової концепції, запозичаючи його від зарубіжних партнерів.

Таким чином, практика потребувала знань маркетингової теорії. І вже на початку 80-х рр. здійснюється перший переклад класичних видань зарубіжних теоретиків маркетингу на російську мову. Необхідно пригадати, що перше радянське видання книги Філіпа Котлера «*Marketing Management*» («Управління маркетингом») було видано під редакцією Г. Абрамшвілі у 1980 р. Тираж видання був невеликим, зміст книги було значно скорочено і деякі розділи загалом були вилучені [41, с. 41].

Теоретичні аспекти маркетингу, формування яких здійснювалося в цей час, слугували поштовхом для розвитку маркетингової освіти.

Першим кроком до її становлення було введення у навчальні плани окремих вищих навчальних закладів дисципліни «Ринкознавство», а також випуск перших підручників з неї. Авторами даних підручників були Л. Столмов, Л. Архіпова, М. Байов [6, 162]. Започаткували викладання цієї дисципліни вищі навчальні заклади системи споживчої кооперації. Дисципліна передбачала вивчення сутності та ролі ринку у задоволенні потреб населення, організація збору й обробки інформації про стан попиту населення і товарної пропозиції. Вже тоді в підручниках розглядалися питання про організацію ринкових досліджень, методи збору, обробки й аналізу отриманої інформації, а також подальшого прогнозування попиту. Окремими темами розглядалися анкетні опитування – метод збору інформації про стан попиту на товари. Таким чином, окремі положення маркетингової концепції розглядалися як необхідні в процесі підготовки майбутніх фахівців ще у 80-ті рр.

У другій половині 80-х рр. постало питання про підготовку фахівців як для підприємств державного, так і приватного (недержавного) сектора економіки, які б певній мірі володіли знанням з основ ринкової економіки, мали теоретичний досвід дослідження і прогнозування попиту і пропозиції на ринку. Продовжується також формування системи маркетингової освіти. Але в ці часи маркетингова освіта ще не набуває рівня, який відповідав би міжнародному зразку та передбачав підготовку маркетологів. Поява перших перекладних видань зарубіжних теоретиків маркетингу, а також потреба в навчальних підручниках, адаптованих до умов національного ринку, сприяли формуванню в освіті споріднених із маркетингом спеціальностей, таких як організатор торгівлі, фахівець зі збуту тощо.

Наприкінці 80-х рр. у деяких провідних навчальних закладах України здійснюється процес перепрофілювання споріднених маркетингу кафедр із урахуванням новітніх, більш наближених до ринку вимог. Так, 1988 р. у Київському національному економічному університеті (тоді ще Київський інститут народного господарства) кафедра економіки матеріально-технічного постачання була перейменована у кафедру управління матеріальними ресурсами, що передбачало значне перепрофілювання навчального процесу та викладання нових дисциплін, зміст яких містив окремі складові елементи маркетингу, а саме формування асортиментної, товарної політики, стандартизації і сертифікації продукції, ефективної логістичної системи промислових підприємств. Починаючи з 1992 року здійснилася її трансформація у кафедру маркетингу.

У 1989 р. у Львівській комерційній академії (тоді ще Львівському торговельно-економічному інституті) на базі секції ринкознавства,

кафедри організації і техніки торгівлі було створено кафедру маркетингу. Це була перша кафедра маркетингу у вищих навчальних закладах України.

Подібні перетворення здійснювалися і в інших навчальних закладах України.

Наведені факти свідчать про те, що маркетинг в Україні у 80-ті рр. поступово розвинувся, але подальші роки внесли значні позитивні корективи в його активізацію.

Період активного прориву маркетингу, який припадає на 90-ті рр., характеризується сталим розвитком ринкових процесів. Проте економічні, політичні й фінансові кризи дещо стримували ці процеси. Економічна політика України була спрямована на створення спільних підприємств із зарубіжними партнерами, демонополізацію національної економіки та розвиток усіх видів підприємницької діяльності. Відкритість ринкових кордонів сприяла проникненню в Україну закордонних товарів, асортимент і зовнішній вигляд яких значно приваблювали споживачів. Це постало основною загрозою конкурентоспроможності вітчизняного виробництва споживчих товарів. Ліквідувати цю загрозу можливо було тільки через запровадження в практику діяльності національного виробника маркетингового інструментарію.

У свою чергу, відсутність глибоких теоретичних знань стримувала процеси формування маркетингу в національному бізнесі. І значною допомогою в цьому для управлінських кадрів стали семінари та тренінги, які проводилися за підтримки відомих міжнародних агентств і фондів, таких як Агентство з міжнародного розвитку США (*USAID*), і були направлені на формування наукової маркетингової думки серед підприємців України. А це сприяло тому, що маркетинг вже не сприймався бізнес-середовищем як закордонна теорія, яка пов'язана тільки з рекламою і системою збуту. Отже, система управління ринковою діяльністю підприємств почала реформуватися.

Перші відділи маркетингу на підприємствах вітчизняного бізнесу створювалися за такими схемами:

- еволюційно із відділів збуту, постачання та торгових із розподілом серед менеджерів маркетингових функцій;
- через створення функціональних підрозділів у складі інших відділів (секторів), які відповідали за конкретну маркетингову функцію, а саме: збут, рекламу, вивчення попиту тощо;
- у вигляді новостворених відділів маркетингу з відповідною організаційною побудовою.

Завдяки такій політиці наприкінці 90-х рр. спостерігається стрімкий процес відродження власного виробництва, появи нових товарів відомих раніше вітчизняних товарних марок.

Визначною подією даного періоду розвитку маркетингу в Україні стає процес зародження маркетингових досліджень, підставою для якого стала поява на українському ринку відомих світових брендів, власники яких саме і потребували досліджень українського ринку.

Попередньо український ринок маркетингових досліджень відрізнявся деякою специфікою, яка полягала в наявності двох напрямів: бізнес-дослідження і соціологічні дослідження, значну частину яких становили політичні [127, с. 17].

Першими дослідницькими компаніями в Україні стали КМІС (Київський міжнародний інститут соціології) і СОЦІС. Створення цих двох компаній (1991–1993 рр.), які спочатку здійснювали переважно політичні дослідження, було важливою передумовою розвитку галузі [127, с. 16].

Подальший же розвиток маркетингових досліджень здійснювався завдяки міжнародним замовленням, а також через співробітництво з провідними західними експертами. Разом з цим відповідної спеціалізації у дослідницьких компаніях не спостерігалось. І це відбувалося переважно через відсутність замовлень від вітчизняних підприємств і організацій на їх проведення. Але існуючий попит і замовлення від міжнародних компаній і корпорацій сприяв становленню в цей період і подальшому розвитку ширшого спектра дослідницьких послуг, що стало передумовою розвитку консалтингу в Україні.

Поштовхом до розвитку теоретичних положень маркетингу в Україні став на початку 90-х рр. переклад на російську мову видання відомого підручника Ф. Котлера «Основи маркетингу» [91]. Саме з цього підручника і розпочалося знайомство з маркетингом у студентів вищих навчальних закладів України, перший набір яких було здійснено у 1992 р. В це же період з'являються і переклади підручників з проблем маркетингу, авторами яких є відомі міжнародні фахівці Дж. Еванс, Б. Берман, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, І. Ансофф та ін.

Українська теорія маркетингу тоді була представлена першими підручниками, написаними провідними науковцями України, законодавцями маркетингової освіти А. Павленком, А. Войчаком, В. Герасимчуком, Л. Балабановою, А. Старостіною та ін.

Поглиблення навчальних програм призвело до формування нових маркетингових дисциплін, які передбачали вивчення маркетингу за його окремими напрямками та складовими – міжнародний маркетинг, промисловий маркетинг, стратегічний маркетинг, маркетингові дослідження, маркетингова товарна політика, маркетингова комунікаційна політика, товарна інноваційна політика тощо. Авторами підручників і посібників в Україні є талановиті провідні викладачі та

науковці О. Азярян, В. Кардаш, Н. Куденко, А. Старостіна, Т. Лук'янець, Т. Циганкова, Є. Ромат.

Характерною ознакою розвитку теорії маркетингу на цьому етапі є формування вітчизняних наукових шкіл, які були створені на базі провідних навчальних закладів столиці та великих обласних центрів. Тут доречним буде зазначити, що перша в Україні докторська дисертація з маркетингу Л.В. Балабанової на тему «Комерційна діяльність підприємств оптової торгівлі на основі маркетингу» була захищена у 1990 р. Сьогодні Л.В. Балабанова – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, провідний науковець із основних положень маркетингового менеджменту, засновник відомої в Україні наукової школи.

У 1992 р. відбувся захист першої в Україні кандидатської дисертації з маркетингу Н.В. Куденко на тему «Організація маркетингу на підприємстві», яка була випускницею і аспіранткою Київського національного університету імені Вадима Гетьмана. Сьогодні вона – доктор економічних наук, професор, один із провідних фахівців у галузі стратегічного маркетингу і бізнес-планування.

З метою інтеграції класичних міжнародних і набутих українських теоретичних положень маркетингу в практику діяльності національних підприємств і організації в цей же період відбувається створення громадських організацій, які формують свою головну функцію як сприяння розвитку в Україні цивілізованого бізнес-середовища, яке ґрунтується на сучасних і прогресивних засадах маркетингу. До найпоширеніших і активних організацій відносяться Спілка рекламистів України, Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК), Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація маркетингу» (ВГО УАМ) (додаток А).

Творча Спілка рекламистів України започаткувала свою діяльність ще у 1993 році, а основна мета її полягала у сприянні розвитку та популяризації традицій української національної культури у рекламній творчості, здобутті міжнародного визнання рекламного доробку українських рекламистів.

Українська асоціація маркетингу була створена у 1997 році за ініціативи провідних науковців України, професорів провідних навчальних закладів Києва – А. Старостіної, А. Павленка, А. Войчака, Т. Циганкової, В. Онищенко. Очолив асоціацію президент, доктор економічних наук, академік, завідувач кафедри маркетингу провідного економічного вищого навчального закладу Київського національного економічного університету Павленко Анатолій Федорович. Основними завданнями організації є формування цивілізованого бізнес-

середовища в Україні; просування маркетингу як фактора економічного розвитку; підтримка МСБ шляхом упровадження принципів маркетингу у їх господарську діяльність.

Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК) у рекламному середовищі на громадських засадах діє з 1997 року, а її основне завдання полягає у сприянні розвитку рекламної галузі шляхом інформаційної та юридичної підтримки усіх тих, хто її створює. За ініціативи Коаліції була створена і функціонує Біржа соціальної реклами. Але найбільш відомим проектом ВРК є Київський Міжнародний фестиваль реклами (КМФР), який започаткував своє існування наприкінці 90-х рр. [119].

Теоретичне та практичне сприйняття маркетингу на даному етапі, аналіз процесів та проблем його розвитку в Україні потребували постійного обговорення як теоретиками, так і практиками. І найбільш дієвим інструментом серед маркетингової спільноти в цьому питанні були визнані науково-практичні конференції. Перша міжнародна науково-практична конференція з маркетингу була проведена в Національному технічному університеті «КПІ» 1996 р. Надалі конференції з маркетингових тематик продовжували проводити Київський національний економічний університет, де спочатку проводилась традиційна Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг: теорія і практика», а потім започаткована УАМ конференція «Маркетинг в Україні».

Знаменною подією у розвитку маркетингу (1996 р.) стає заснування нині відомого в Україні та за її межами спеціалізованого професійного журналу з маркетингової тематики «Маркетинг і реклама» [120]. Основна аудиторія журналу – це відомі практики та науковці в галузі маркетингу й реклами. З початку заснування і донині журнал є інформаційним спонсором майже всіх рекламних фестивалів, виставок, міжнародних науково-практичних конференцій і інших подій загальнонаціонального масштабу.

Розвиток маркетингу в 90-х рр. неможливо уявити без виставкової діяльності. Саме 1997 р. була започаткована професійна виставка для представників маркетингових науково-дослідних компаній, рекламних агентств і засобів мас-медіа «REX», яка на сьогодні набула міжнародного статусу. Основна мета виставки полягає у створенні умов для ділового спілкування між компаніями-лідерами, які є представниками рекламного та консалтингового ринків, ринку маркетингових досліджень і інших комунікаційних засобів [121]. Організатором виставки стала відома в Україні виставкова компанія «Євроіндекс», яка сьогодні є лідером серед виставкових компаній у сфері *«business 2 business»*.

Таким чином, 90-ті рр. характеризуються значною кількістю знаменних подій у сфері розвитку маркетингу та технологій. І тут необ-

хідно зазначити, що саме в цей період теорія маркетингу набуває активного розвитку, і в значній мірі випереджає процеси її практичного застосування. В деякій мірі це стримується невідповідністю і невідповідністю фахівців для даної галузі.

Саме тому новий етап розвитку маркетингу, який, на думку автора, розпочинається з ХХІ ст., характеризується значним заглибленням теорії у сферу бізнесу й освітня діяльність. Економічні процеси, які відбувалися на початку ХХІ ст., були пов'язані зі зростанням обсягів виробництва, значними урядовими змінами, регулюванням законодавчої бази, формуванням активної позиції національного споживчого ринку, розробкою стратегії економічного розвитку України, підготовкою економічних і політичних заходів щодо вступу держави у СОТ та ЄС.

Незважаючи на існування деяких негативних економічних процесів, які відбувалися у даний період (нестабільність політики державного уряду, значне коливання цін, невисокий життєвий рівень населення), глобалізаційні процеси, які відбуваються у всьому економічному просторі, потребують активнішого застосування маркетингу, який повинен виступити гарантом формування в Україні цивілізованого ринку.

Серед основних вимог, які виступили перед маркетингом, як філософією бізнесу, системою управління ринковими процесами, гарантом конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках, є такі:

- адаптація зарубіжної теорії маркетингу до вимог національного ринку;
- інтеграція національної маркетингової науки у практичну діяльність національних підприємств;
- удосконалення фахової підготовки маркетологів у вищих навчальних закладах України відповідно до вимог національних і зарубіжних роботодавців.

У період 2000–2009 рр. відбувається низка визначних подій у теорії і практиці застосування маркетингу в Україні. У першу чергу це стосується поширення практичного маркетингу у підприємницьке середовище.

Однією з головних перепон у розвитку сучасного бізнесу є подальше зростання конкуренції, викликане збільшенням частки імпортованих товарів на споживчому ринку України. Зарубіжні конкуренти є власниками відомих світових брендів, вони краще володіють маркетинговими методами та прийомами. Така ситуація потребує від власників національного бізнесу прискореного впровадження маркетингових технологій у їх практику.

Позитивність даного періоду розвитку маркетингу саме й визначається накопиченням певного досвіду впровадження маркетингу в діяльність підприємств, формуванням на них спеціалізованих відділів маркетингу, підрозділів, що займаються маркетинговими дослідженнями, мерчендайзингом, *PR*-технологіями.

Набувають значущості та розвитку заходи зі стандартизації і сертифікації продукції згідно з Міжнародними стандартами якості серії ISO 9001:2000, що сприяє зростанню якості продукції, а отже, і її конкурентоспроможності. Про це свідчить поява значної кількості національних виробництв, продукція яких підтверджена товарними марками. Але сьогодні споживачі потребують не тільки нанесення на товар відповідного логотипа чи законодавчо зареєстрованої назви підприємства. Виникає проблема з осмисленням і сприйняттям позитивного іміджу національного продукту у психології споживача, а отже, створюються умови для розвитку брендингових технологій. Саме тому більшість відомих в Україні виробників товарів і поставальників послуг формують новітні посади, такі як промоутер, мерчендайзер тощо.

Значні зміни відбуваються і на ринку маркетингових досліджень. Необхідно відмітити значний вклад УАМ у ці процеси. З 2000 р. членами УАМ стають провідні маркетингові дослідницькі агентства. За експертними оцінками, станом на 2004 р. кількість дослідницькі компанії – членів УАМ становить понад 80 % учасників ринку маркетингових досліджень, а обороти їх діяльності 19,5 млн дол. [127, с. 17]. У 2006 р. цей показник зріс і становив 33,5 млн дол., а в 2007 – 43,9 млн дол., що в 2,5 разів перебільшує початкові дані за цей період.

Значні зміни за даний період відбулися і серед замовників маркетингових досліджень. У 2007 р. відбулася переорієнтація маркетингових дослідницьких агенцій на виконання замовлень вітчизняних компаній, частка яких становила 44,6 % (за результатами опитування, проведеного УАМ) [100]. А це свідчить про безумовні тенденції до зростання потреб у маркетингових технологіях серед представників національного бізнесу будь-якої форми господарювання, виду та розміру діяльності.

Такі позиції УАМ на дослідницькому ринку сприяли розробці, прийняттю і державній реєстрації Стандартів якості маркетингових досліджень УАМ 91.12.0-2108654-001-2002. Нормативним документом для розробки Національних Стандартів стали Міжнародні стандарти, офіційний переклад яких на українську мову у вигляді Директив і Керівництв *ESOMAR* було здійснено УАМ у 2003 р. Через два роки (2005 р.) УАМ офіційно стала членом *ESOMAR*. Того ж року УАМ стала членом Європейської Маркетингової Конфедерації, основ-

ним завданням якої є гармонізація професійних вимог маркетологів, розроблених національними асоціаціями.

Нового напрямку набуває в Україні ринок консалтингових послуг, який на даному етапі посилено розвивається в частині розвитку *PR*-технологій. За оцінкою *Publicity Creating*, в Україні у 2007 р. діяло до 500 *PR*-структур, з них близько 50 – спеціалізовані агентства, понад 20 з яких розташовані у Києві.

Місткість ринку, за оцінками експертів, становить від 40 до 300 млн дол., а позитивне середньорічне зростання ринку *PR*-технологій становить 20–30 % [147]. Проблема розвитку *PR*-консалтингу також визначається саме через нестачу кваліфікований кадрів, спроможних займатися цим видом діяльності.

Подальшого розвитку (2000–2009 рр.) набуває і просвітницька маркетингова діяльність, яка здійснюється через видання професійних журналів. До тих, що почали видаватися у 90-х рр., додаються новітні, серед яких найбільш вагомим і поки що єдиним в Україні є журнал «Маркетинговые исследования в Украине», пілотний номер якого з'явився у жовтні 2003 р. Видання журналу здійснює Видавничий Дім «Студцентр», який є засновником відомого професійного журналу «Маркетинг и реклама», а також спеціальної серії книг і підручників на маркетингово-економічну тематику. Спеціальним проектом журналу стала щорічна Всеукраїнська науково-практична конференція «Маркетинговые исследования в Украине: инструменты, технологии, эффективность».

Але ці події не вичерпують усіх заходів, які значною мірою сприяють активному розвитку маркетингу на національному ринку України.

За свідченням керівників відомих консалтингових, дослідницьких і рекламних компаній, а також за результатами анкетного опитування представників МСБ, сучасний стан маркетингової діяльності на підприємствах України висуває нові вимоги до здійснення освітньої підготовки майбутніх маркетологів.

Якщо метою бізнес-освіти є підготовка ефективного та конкурентоспроможного фахівця, який буде здатний успішно управляти компанією в умовах глобалізованого ринку, то у підготовці маркетологів є своя особливість, яка полягає в першу чергу в тому, що маркетолог – достатньо нова спеціальність на ринку праці. Саме тому за ініціативи УАМ виокремлено ще один напрям діяльності, який передбачає розвиток інтеграційних процесів між навчальними закладами та бізнесом у сфері освітньої підготовки маркетологів. З 2000 р. Асоціація є ініціатором такої інтеграції, запорукою якої стали Клуб викладачів з

маркетингу, що діє на постійній основі, методичні семінари та тренінги для викладачів. Значний внесок у формування компетентної освіти було внесено завдяки розробленому 2007 р. Проекту кваліфікаційних вимог до підготовки маркетологів на бакалаврському рівні, а 2008-го – Проекту з освітнім рівнем магістра.

Поглиблення даного процесу виявилось у створенні УАМ Кваліфікаційного комітету, до складу якого увійшли провідні практики бізнесу, відомі вчені, які і стали розробниками компетенцій, кваліфікаційних вимог і програми іспитів. У їх змістовній частині містяться вимоги до необхідного рівня освітньої підготовки маркетологів, які відповідають вимогам не тільки національного, а й міжнародного ринку.

Розвиток маркетингу в Україні визначається не тільки проникненням його всесвітньо відомої теорії в економічне суспільство держави, запровадженням його концепцій в діяльності виробничих підприємств, а в більшій мірі інтеграційними процесами науки, освіти та практики, що пов'язані з формуванням власної української наукової думки.

Періоду новітнього маркетингу, який припадає на початок ХХІ ст., здебільшого притаманні риси, які визначають його як один із етапів активного розвитку науки, зростання її впливу на науково-технічний і соціальний прогрес. Практики потребують від науковців фундаментальних досліджень і розробки ґрунтовних стратегій.

Наука, яка за всіх часів характеризувалась інноваційними рисами, сьогодні також потребує коригування. Плідна діяльність багатьох сотень і тисяч дослідників не може здійснюватися стихійно, вона, як і практика, потребує досконалості, постійної активізації. В умовах розгалуження науки, появи нових її напрямів як ніколи необхідна кооперація вчених, концентрація зусиль багатьох дослідників для вирішення фундаментальних наукових проблем. Тільки поєднання думок декількох учених сприяє розробці обґрунтованих підходів до вирішення багатьох проблем, що виникли у суспільстві. І такою формою наукового співробітництва вчених є наукові школи.

Загалом поняття «наукова школа» не є новим, і його поява відноситься ще до античної епохи. Зміна епохи спричиняє формування нових економічних процесів, а також і наука розвивається і набуває нової досконалої організації.

За всі часи розвитку науки сформувалося безліч трактувань терміна «наукова школа», але кожен із них має основні риси, що його характеризують. По-перше, наявність науковця-особистості, який спроможний її очолити; по-друге, формування загальної ідеї, напряму

за яким можливе об'єднання науковців; по-третє, існування колективу науковців-початківців, які мають бажання і здібності стати послідовниками керівника школи; по-четверте, відповідний рівень підготовки майбутніх учених, їх фахова компетентність, неординарність, працелюбність і деякі інші риси (рис. 1.2).

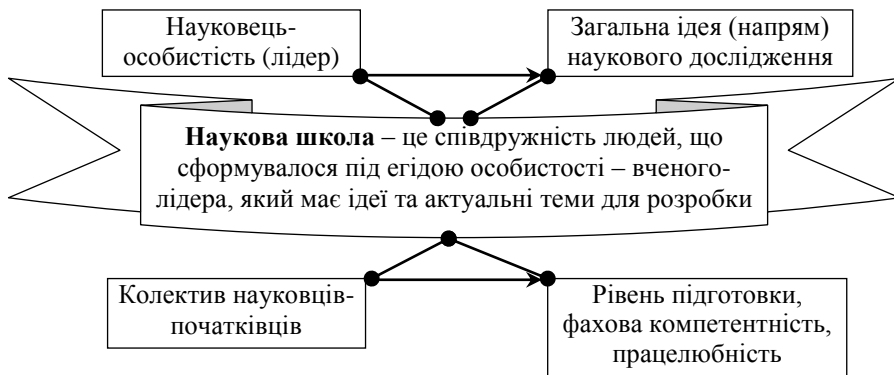


Рис. 1.2. Основні складові (рисини) терміну «наукова школа»

Відомий академік АМН України Дмитро Зербіно, досліджуючи феномен наукової школи, стверджував, що це поняття визначається як співдружність людей, що сформувалося під егідою особистості – вченого-лідера, який має ідеї та актуальні теми для розробки [36].

Альтернативою науковим школам є наукові колективи, діяльність яких у деякій мірі відрізняється від функціонування наукової школи.

Якщо в основу діяльності наукової школи покладена власна ідея її керівника, то науковий колектив у першу чергу є виконавцем отриманого завдання, ідея якого не є результатом творчого пошуку керівника та колективу.

Наукові школи здійснюють постійний багаторічний пошук ідей за новими підходами та методиками. Їх діяльність будується на неформальній співдружності між учасниками такої школи та передбачає свободу творчості кожного, незалежно від рівня кваліфікації.

Головна умова успіху наукової школи полягає у наявності творчої особистості її керівника, спроможної повести за собою талановитих науковців для здійснення ними самостійного пошуку та реалізації власної ідеї.

На відміну від наукових шкіл наукові колективи формуються як тимчасові творчі колективи, що виконують отримане завдання за затвердженим планом, сформованим згідно з науковою думкою керів-

ника. Такий план юридично оформлюється і передбачає закріплення виконавців за кожним його пунктом з визначенням терміну виконання. Стимулом для виконання роботи є оплата в разі повного виконання завдання, тобто оформлення звіту про виконану роботу. Але творчість у науковому колективі визначається через пошук методів її виконання, що і є мірилом рівня науковості її керівника.

Водночас даним творчим об'єднанням притаманні подібні риси – колективність; наявність наукової ідеї; використання наукових методів, методологій і підходів; практична значущість результатів дослідження.

Умови та передумови для появи й розвитку наукової школи у різних науках і країнах склалися в різний час. Так, в Україні наукові школи почали створюватися тільки за радянських часів, причому їх направленість концентрувалася на точних науках, таких як математика, механіка, біохімія, фізика тощо.

Економічної направленості наукові школи в Україні набули тільки за часів державної незалежності. І основними умовами для їх розвитку стали такі:

- економічні проблеми, що виникли внаслідок виходу України зі складу СРСР, вирішення яких потребувало нових наукових підходів;
- необхідність формування наукової думки щодо становлення ринкових процесів;
- поява нових напрямів розвитку економічної науки, таких як менеджмент, маркетинг.

Розвиток наукової творчої думки в більшій мірі залежить від педагогічного потенціалу, який здатен не тільки сформувати й очолити колектив, а й здійснити інноваційні процеси у відповідній галузі науки.

Саме тому засновниками наукових шкіл стають провідні науковці – доктори та кандидати наук.

За даними Державного комітету статистики України станом на 1.10.2009 р. в економіці України працювало 13,9 тис. докторів наук, що на 34,1 % більше ніж у 2000 р. і на 70,5 % – у 1991 р. З економічного напрямку станом на 1.10.2007 р. кількість докторів економічних наук становила 976 осіб, чи 7,6 % від їх загальної кількості в Україні.

Таким чином, спостерігається загальна тенденція до зростання наукового потенціалу, який саме і спроможні очолювати наукові школи. Переважно він формується в навчальних закладах III–IV рівнів акредитації. З приводу цього необхідно зазначити, що уряд України здійснює в напрямі підготовки нового покоління висококваліфікованих фахівців значні кроки. Йдеться про розробку у 2007 р. за ініціативи

Кабінету Міністрів України Концепції Державної цільової програми «Наука в університетах» на 2008–2012 рр. Основною метою даної концепції є забезпечення створення правових, економічних і організаційних умов для активізації наукової діяльності та поглиблення її взаємодії з навчальним процесом в університетах [86].

Такий підхід уряду є своєрідним важелем, що активізує наукові дослідження, більша кількість яких здійснюється науковими колективами та науковими школами тощо.

Загальновідомо, що не тільки кадровий потенціал є тим показником, який визначає наявність наукової школи. Необхідно також врахувати й інші, не менш важливі складові, що можуть стати критеріями визначення її ефективності.

По-перше, це стосується головного напряму дослідження та його актуальності, яка підтверджується новизною, інноваційністю, практичною значущістю та результативністю в процесі впровадження.

По-друге, враховується загальна кількість публікацій у наукових і професійних виданнях. Завдяки публікаціям є можливість показати результати діяльності наукової школи, довести її значимість, пріоритетність.

По-третє, оцінити успішність професійної діяльності науковця можливо через індекс цитування, який здійснюється загалом по напрямку дослідження та за окремими членами школи. Індекс цитування (або ІЦ, СУ) – прийнята в науковому світі міра «значимості» праць якого-небудь ученого. Величина індексу визначається кількістю посилань на цю працю (або прізвище) в інших джерелах. Однак для дійсно точного визначення значимості наукових праць важливо не тільки кількість посилань на них, але і якість цих посилань. Залежно від виду видання (академічне, популярне, розважальне) змінюється і значимість посилань. ІЦ деяким чином визначає популярність і актуальність вибраної автором теми роботи, загальну оцінку популярності самого вченого, його активності під час проведення різних наукових заходів.

Але, незважаючи на цінність ІЦ, його не можна вважати абсолютним показником наукового рівня вченого, саме через деякі похибки, що виникають у процесі публікації, послідовності наведення авторів, наявності науковців з тотожними прізвищами тощо. І тому використовувати ІЦ потрібно дуже обережно, особливо для порівняння досягнень різних особистостей.

По-четверте, найбільш доступним, доцільним і вагомим за внеском у розвиток наукової школи є показник кількості захищених дисертацій, причому не тільки під керівництвом

По-п'яте, враховується формування нових напрямів розвитку наукової школи, які очолюють молоді вчені із числа учнів керівника школи з урахуванням кількості

Розглядаючи процеси розвитку наукових шкіл з маркетингу, необхідно нагадати, що сьогодні в Україні у ВНЗ діє 233 кафедри маркетингу, завдання яких полягає не тільки у підготовці фахівців з маркетингу, а й у формуванні в них нової наукової думки та висококваліфікованого педагогічного потенціалу. Проте, не кожна з них може звітувати про створення діючої наукової школи.

Саме тому доцільно виокремити тільки ті ВНЗ, в яких ці процеси вже набули сталого розвитку, а отже, діяльність їх наукових шкіл має позитивні результати. Загальна тенденція щодо становлення та розвитку наукових шкіл з маркетингу в Україні, визначена автором на підставі анкетного опитування та в ході прямого спілкування з провідними науковцями, відомими педагогами з маркетингу в Україні, наведена у додатку Б.

Таким чином, інтеграційні процеси маркетингової теорії, практики й освіти починають відбуватися, а період новітнього маркетингу визначається позитивними тенденціями та рушійними змінами у його формуванні на українському ринку. Сьогодні можна стверджувати, що всі його напрями – наука, практика і освіта – досягли етапу сталого розвитку.

Маркетингова концепція в Україні формувалася протягом кількох десятиріч, але її розвиток увесь час знаходився під впливом тих тенденцій і факторів зовнішнього оточення, які створювалися та діяли в існуючому в державі бізнес-середовищі.

1.2. Формування сучасних концепцій маркетингу

Зміни, які відбуваються у світовому економічному середовищі, характеризуються процесами глобалізації економіки, а отже, потребують нових підходів до управління ними. Це стосується не тільки світового економічного середовища, ринкових процесів окремої держави, зокрема й діяльності конкретного підприємства.

Маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, знаходиться зараз у процесі значних інноваційних перетворень. А значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гуром маркетингу та менеджменту – Ф. Котлером, М. Портером, П. Друкером, Ж.-Ж. Ламбенем, як аксіома стали недієздатними.

Класично відомими концепціями, першим автором яких визнано американського науковця з маркетингу Ф. Котлера, є: виробнича, то-

варна, збутова, маркетингова і соціально-етична концепції. Наше завдання не полягає у визначенні досконалості та значущості даних концепцій.

Загалом, філософія, яка лежить у основі маркетингу і є його концепцією, яка набуває відповідних змін під впливом взаємопов'язаних елементів ринку – підприємства, споживача і оточуючого середовища. Відбуваються зміни у навколишньому середовищі, змінюються погляди споживачів, і безперечно потребує змін і філософія ринкової поведінки підприємства, а отже і концепція маркетингу.

Ф. Котлер у травні 2006 р. на його публічній лекції у Києво-Могилянській бізнес-школі зазначив чотири еволюційні етапи, які пройшов маркетинг у своєму теоретичному і практичному оновленні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій маркетингу (за Ф. Котлером)

Етапи	Концепція	Тип економічної ситуації	Завдання концепції маркетингу
Орієнтація на товар	Виробнича. Товарна	Попит перевищує пропозицію	Зменшення витрат виробництва. Масовий розподіл товарів. Удосконалення товару
Орієнтація на продажі	Збутова	Пропозиція значно перевищує попит	Агресивний збут та інтенсивне просування
Орієнтація на сегмент	Стратегічного маркетингу	Пропозиція відповідає попиту	Адаптація товарів і послуг до вимог конкретного сегмента ринку
Орієнтація на споживача	Маркетингова	Пропозиція відповідає потребам і запитам споживача	Задоволення потреб кожного споживача

Якщо філософія товарно-орієнтованої концепції визначалася як «вироби і продай», то маркетингова була спрямована на задоволення потреб споживача – «знайди і задовольни».

Підтвердження наукової думки Ф. Котлера ми знаходимо у представника європейської маркетингової школи професора Ж.-Ж. Ламбена, який визначає три еволюційні стадії розвитку концепцій маркетингу, окреслюючи пасивний, операційний і стратегічний (активний) маркетинг (табл. 1.2).

**Еволюція концепцій маркетингу (за Ж.-Ж. Ламбеном)
[97, с. 48–63]**

Форма маркетингової організації	Концепція	Характерні риси ринку	Характерні риси маркетингу
Пасивний маркетинг	Виробнича, товарна	Обмеженість пропозиції, ажіотажний попит; потреби відомі і стабільні	Обмежені контакти з ринком і з кінцевим споживачем; обмежені маркетингові дослідження; продавати те, що вироблено
Операційний (транзакційний) маркетинг	Орієнтація на продаж	Швидке зростання попиту; географічне розширення ринку	Пошук ринків для збуту товарів; обмежена ринкова сегментація; ефективна дистрибуція і комерціалізація
	Збутова		Посилення ролі продавця; активна комунікаційна політика
Активний (стратегічний) маркетинг	Маркетингова	Насичення товарами; посилення конкуренції; поява технологічних інновацій	Пошук нових сегментів; нішева позиція; формування маркетингової стратегії; сегментування і позиціонування

Таким чином, погляд Ж.-Ж. Ламбена полягає в тому, що традиційна концепція маркетингу визначається загальною орієнтацією на споживача. Автор характеризує дану концепцію, як концепцію маркетингової орієнтації (КМО), зазначаючи, що їй притаманна функціональна роль у координації і управлінні складовими маркетингу, які існують у вигляді концепції 4Р, орієнтації підприємств до вимог і потреб споживача. Головна мета діяльності підприємства при такій концепції полягає у задоволенні потреб споживачів краще, ніж конкуренти. Причому в ході формування маркетингових складових спостерігається домінування одного з них, а головним суб'єктом діяльності при реалізації концепції стає відділ маркетингу.

У наведених відомими теоретиками загальних положеннях еволюційного розвитку концепцій маркетингу відстежується загальна тенденція, суть якої полягає в тому, що зміни відбувалися під впливом ринкового середовища, а концепції трансформувалися від їх пасивної до активної позиції.

Головна філософія бізнесу на цьому етапі полягала тільки у застосуванні маркетингового інструментарію, активна позиція якого впливала на задоволення потреб споживача (рис. 1.3).

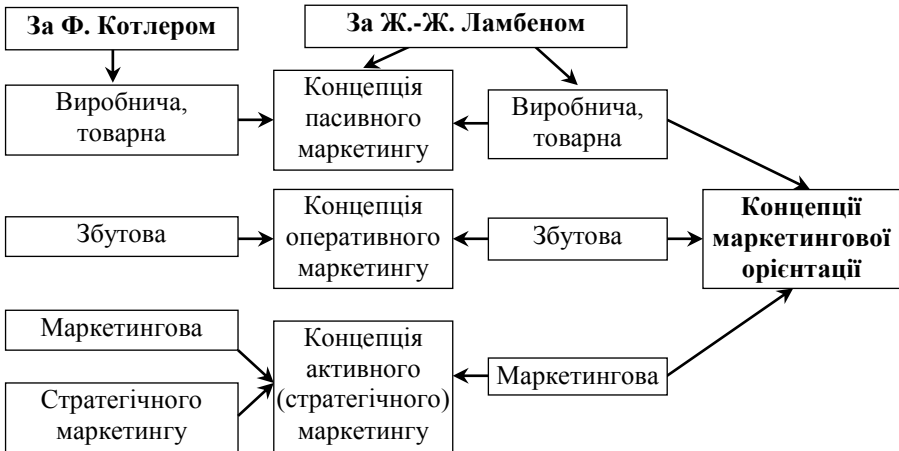


Рис. 1.3. Концепції класичного маркетингу

У подальшому класична теорія маркетингу не була визнана на практиці. Це пояснюється нерозумінням сутності маркетингу управління і проблемами, що виникли при його використанні як вітчизняними, так і закордонними підприємствами:

- значна кількість керівників підприємств використовує в управлінні тільки окремі елементи маркетингу, а маркетинг розуміють як єдиний процес, який формується на підставі відповідних принципів і послідовних кроків;
- брак відповідних теоретичних знань у менеджерів щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування;
- теорія класичного маркетингу для більшості підприємств є трудомісткістю, малодосяжною і тривалою;
- значна вартість маркетингових технологій та відсутність коштів для їх використання.

Але головна потреба у змінах маркетингової теорії виникла не тільки через глобальні інноваційні процеси у суспільстві, виробництві, а й через значні темпи науково-технічного прогресу, новітні технології. Сучасний ринок характеризується значними змінами, яким притаманні такі риси:

- процеси глобалізації значно вплинули на систему збуту продукції та сприяли активному її просуванню на міжнародні ринки;
- продовження процесу приватизації і дерегулювання у країнах нових економік сприяло появі та розвитку багатьох нових технологій, цілеспрямованих комунікацій, досконалої системи ціноутворення, електронної комерції, поширення конкурентної боротьби як на локальних, національних, так і міжнародних ринках;
- поширення ринкової влади споживачів відбувається через відсутність вільного часу для участі у прямому продажу та через значну довіру до відомих товарних марок;
- кастомізація як процес індивідуального обслуговування клієнтів за допомогою онлайн-консультацій і продажу;
- посилення конкуренції з боку національних і зарубіжних торгових марок, що призводить до зростання витрат і скорочення рентабельності виробництва;
- конвергенція галузей виражається у обмеженні меж між ними внаслідок виробництва товарів, функції яких поширюються на задоволення декількох потреб споживачів;
- трансформація роздрібної торгівлі внаслідок значного проникнення на ринок інноваційних методів реалізації продукції (директ, онлайн маркетинг тощо);
- скорочення посередницької мережі завдяки розвитку сфери онлайн-послуг.

Усі ці та інші характерні ринкові ознаки ХХІ ст. визначають, що запропонована у середині ХХ ст. маркетингова концепція недосконала, а тому потребує перегляду.

Револьюційною, на думку авторів Ф. Котлера та К. Келлера, повинна стати концепція холістичного маркетингу, яка ґрунтується на плануванні, розробці та провадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності. Тобто холістичний маркетинг визнається як інтегрований підхід, який поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг (рис. 1.4).

Теорія маркетингу взаємовідносин була запропонована ще в 80-ті рр. шведськими вченими. Головна мета маркетингу взаємовід-

носин полягає у формуванні ефективної системи взаємодії із ключовими партнерами організації – споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, конкурентами, персоналом підприємства тощо.



Рис. 1.4. Концепція холістичного маркетингу

Основна ідея маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом постає не спільне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємовідносин підвищує значимість особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, він розподіляє відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших підприємницьких структур, включаючи менеджерів верхньої ланки. Основні риси маркетингу взаємовідносин – довгостроковість, сервісне підприємництво на всіх стадіях життєвого циклу товару, індивідуалізація відносин зі споживачами.

У свою чергу, інтегрований маркетинг розглядається авторами як взаємне координування інструментарію комплексу маркетингу («4Р») для максимізації їхнього сумарного ефекту. Неможливо досягти успіху у системі збуту, залучаючи тільки один із її складових, наприклад, ефективну роздрібну мережу, тоді, коли набуває сталого розвитку онлайнова торгівля. Саме тому доцільним визнається формування інтегрованої системи управління попитом, ресурсами, партнер-

ськими мережами. Інтегрований маркетинг – це залучення маркетингового інструментарію у вигляді концепції «4Р» продавця для задоволення потреб споживача за концепцією «4С».

Внутрішній маркетинг визначає ще одну характерну рису взаємовідносин, яка повинна існувати між усіма працівниками підприємства. Головна мета внутрішнього маркетингу – забезпечення сприйняття маркетингових принципів всіма відділами та співробітниками підприємства. Це своєрідна корпоративна концепція маркетингу, яка набуває значущості, поєднуючись одночасно з інтегрованим, соціально відповідальним і маркетингом взаємодії.

Концепція соціально відповідального маркетингу має орієнтованість на забезпечення довготермінового добробуту споживачів і суспільства в цілому. З першого погляду вона в повній мірі віддзеркалює сутність концепції соціально-етичного маркетингу. Незважаючи на теоретичне існування концепції соціально-етичного маркетингу, її практичне застосування заперечується через відсутність у ній сталої позиції щодо задоволення соціальних потреб суспільства. Очевидним є те, що концепція соціально-етичного маркетингу орієнтована в більшій мірі на «зелену» рекламу. А новий зміст концепції соціально відповідального маркетингу складається з таких компонентів – екологія, етика, право, суспільство, урахування яких у ринковій діяльності підприємств повинно стати запорукою зростання добробуту кожного споживача та суспільства в цілому.

Таким чином, традиційна концепція маркетингу повинна трансформуватися у направленні відповідальної чи соціально відповідальної концепції. Саме на порозі XX–XXI ст. і відбувся перехід до нової концепції ринкової орієнтації (КРО), яка загалом не акцентує увагу на функціональній ролі відділу маркетингу, а визначає зростання ролі всього підприємства (організації), орієнтуючи таким чином його діяльність на розвиток відносин і взаємодію зі всіма без винятку учасниками ринку. А відсутність у підприємства ринкової орієнтації може негативно відбитися на її можливостях відповідати вимогам нового середовища.

Саме тому ринкова орієнтація підприємства полягає у орієнтації на центральних суб'єктів ринку, до яких відносяться споживачі, дистриб'ютори і посередники, конкуренти, впливові особи і макро-маркетингове середовище через їх міжфункціональну координацію. Основний зміст концепції ринкової орієнтації зображено на рис. 1.5.

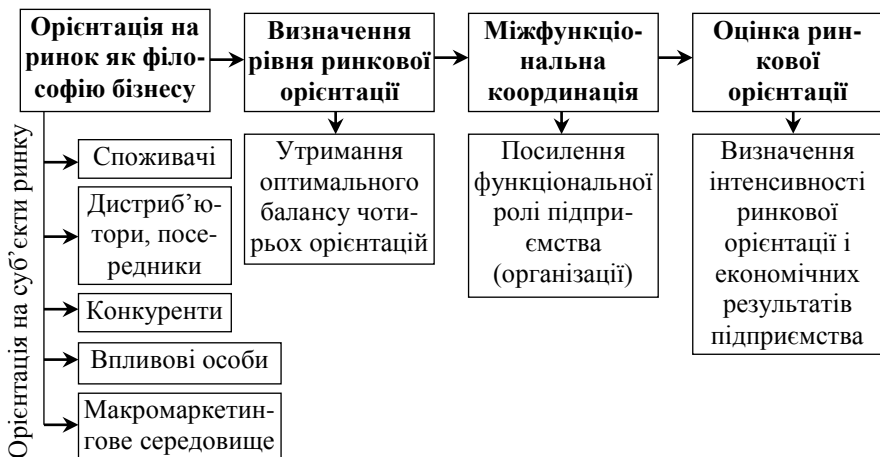


Рис. 1.5. Основний зміст концепції ринкової орієнтації (КРО)

Розгляд концепцій маркетингу буде неповним без концепції маркетингового менеджменту, яка з'явилась одночасно з появою нової системи управління підприємством на зовнішньому рівні. Аналізу концепції присвячені праці відомих зарубіжних науковців П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена.

В Україні концепція маркетингового менеджменту набула право на теоретичне існування, тоді як ринкові процеси на підприємствах потребували зовнішньої орієнтації – 90-ті рр. XX ст. Саме в цей період видатні українські теоретики Л. Балабанова, А. Войчак, А. Старостіна, спираючись на праці зарубіжних авторів, адаптували її до умов українського ринку. За їх визначенням, концепція маркетингового менеджменту – це:

1) управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на засадах маркетингу [20, с. 9];

2) аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [108, с. 29; 159, с. 147];

3) система науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах з акцентом на зовнішню орієнтацію [124, с. 63].

Основні складові концепції маркетингового менеджменту наведені на рис. 1.6.

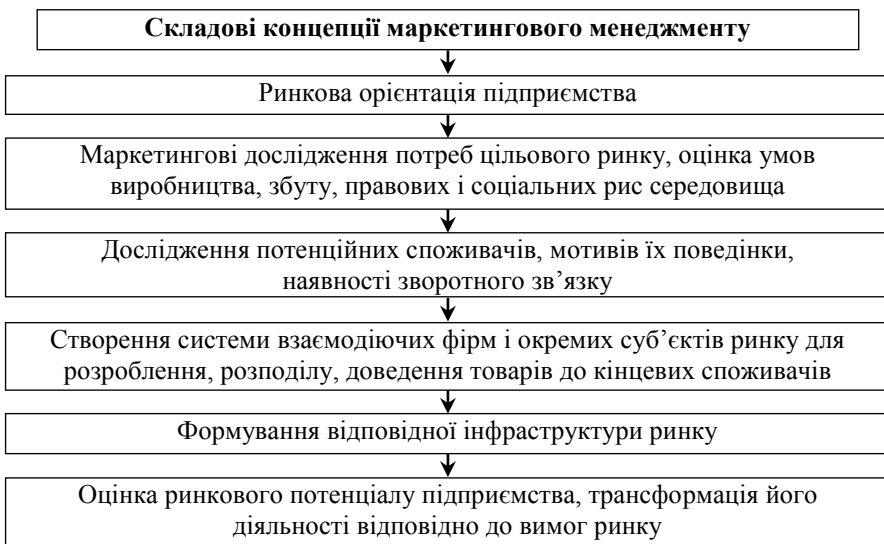


Рис. 1.6. Складові концепції маркетингового менеджменту

Оцінюючи наведені концепції, їх розвиток і позитивні зміни, необхідно зазначити, що їх головною складовою визначена «зовнішня орієнтація» підприємства, яка і є тим зв'язуючим ланцюгом, що надає нам право стверджувати про спорідненість концепцій холистичного маркетингу, ринкової орієнтації і маркетингового менеджменту (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Концепції сучасного маркетингу

Переважна частина теоретичних концепцій маркетингу не є універсальними, а отже, вони конструктивні лише в конкретних ситуаціях. На практиці підприємство може застосувати одну з названих теорій чи поєднувати декілька.

Серед значної кількості новітніх концептуальних змін у класичній теорії маркетингу доцільним буде визначити тільки деякі позиції, що

найбільш характерні для підприємств МСБ. Такі підходи, на наш погляд, відрізняються від класичної теорії саме організацією управління та процесом взаємодії із клієнтами.

За класифікаційними ознаками їх можна поділити на два інноваційні підходи у маркетингу:

1) маркетинг, орієнтований на взаємодію, взаємодопомогу та заміненість між працівниками підприємства як у процесі управління діяльністю, так і в процесі прийняття рішень;

2) маркетинг, орієнтований на формування нового мислення у працівників підприємства, направлено на взаємодію, розуміння та лояльність у роботі зі споживачами, конкурентами, посередниками тощо (рис. 1.8).

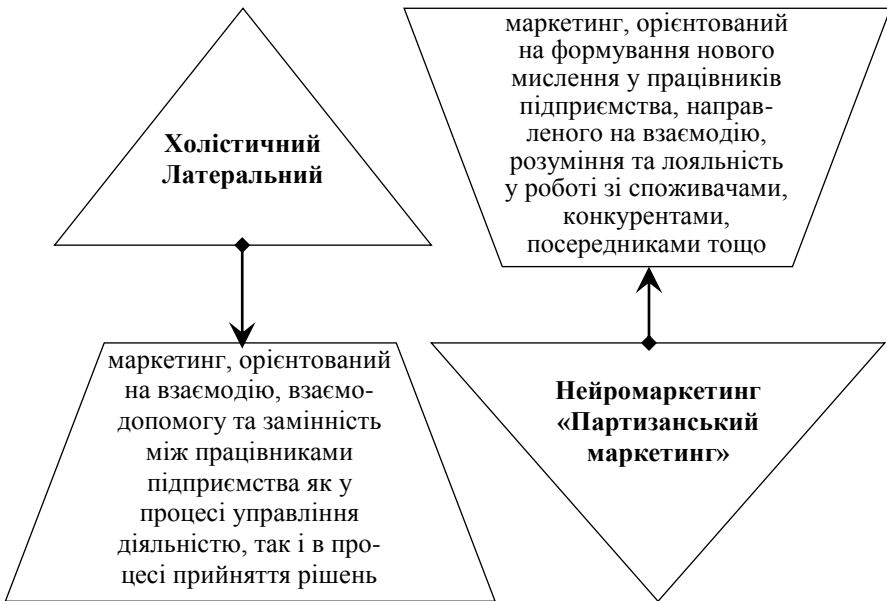


Рис. 1.8. Основні інноваційні види маркетингу, що притаманні МСБ

Перший напрям поєднує такі його види, як холістичний і латеральний маркетинг.

Холістичний маркетинг передбачає активну роботу у команді, коли різні бізнес-процеси знаходяться під керівництвом менеджерів цих процесів, а не закріплюються за різними відділами. Такий підхід потребує серйозних структурних перебудов у системі управління підприємством і є доцільним, на наш погляд, для середніх за розмірами підприємств.

Латеральний маркетинг потребує відповідного стилю мислення, яке формується в процесі загально корпоративного тренінгу чи навчання. Думки особистостей розглядаються всією командою, в наслідок чого визначається загальна ідея чи рішення. Латеральний маркетинг направлений на повну взаємодію, взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу.

Другий напрям інновацій формує такий вид маркетингу як нейро-маркетинг. Цей підхід відомий серед теоретиків і практиків як «партизанський маркетинг», основним здобутком якого є маловитратні технології.

Концепція «партизанського маркетингу», на відміну від інших маркетингових теорій, зародилася не в США, а у країнах Європи. Її засновниками стали Джейн Конрад Левінсон, а основним теоретиком – Пол Хенлі [99]. Сьогодні теорію та практику «партизанського маркетингу» продовжують Олександр Левітас (незалежний консультант із Ізраїлю), провідні науковці Росії Л. Волкова, Д. Роденко та ін. На жаль, українська теорія і практика впровадження «партизанських» маркетингових підходів і їх маловитратних технологій знаходиться на стадії вивчення існуючого зарубіжного досвіду.

Названа концепція орієнтована в першу чергу на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету.

Основними принципами побудови «партизанського маркетингу» (далі – ПМ) є такі:

1) неможливо формувати маркетинг тільки на власному досвіді та думках. До уваги необхідно брати побажання своїх споживачів, які мають досить широкі відмінності;

2) при розробці маркетингових стратегій необхідно використовувати не набутий досвід і попередні досягнення, а тільки психологію споживача та знання законів людської поведінки;

3) маркетинг розпочинається з ідеї, яка розрахована в першу чергу на отримання прибутку та збільшення кількості постійних і лояльних покупців. Критерій значущості маркетингових заходів оцінюється тільки через прибуток, а не через зростання обсягів продажу;

4) націленість не на конкурентну боротьбу з іншими компаніями, а на кооперацію (*fusion marketing*) та на довгострокові відносини з кожним клієнтом;

5) основна мета – знайти свою нішу і стати в ній лідером;

6) націленість на кожного споживача персонально;

7) пріоритет особистих взаємовідносин із клієнтом;

8) надання більшості додаткових послуг безкоштовно;

9) постійне освоєння нових технологій;

10) використання значної кількості маркетингових інструментів одночасно;

11) орієнтованість на діалог із клієнтом;

12) продуманість змісту кожного звернення до клієнта з метою привертання його уваги [99, с. 78–87].

Усі ці та інші принципи, які характеризують відмінності ПМ від класичного маркетингу, наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні відмінності сутності концепції класичного та «партизанського маркетингу» [100, с. 4–18])

Критерії порівняння	Класичний маркетинг	«Партизанський маркетинг»
Суб'єкти маркетингу	Підприємства крупного бізнесу	Підприємства малого бізнесу
Підхід до розуміння маркетингу	Маркетинг – складна недосяжна теорія	Маркетинг визначається як доступний практичний інструментарій
Основні джерела	Потреба у значному інвестуванні грошей у маркетинг	Основним вкладом у маркетинг є час, енергія та винахідливість
Оцінка отриманих результатів	Отриманий прибуток	Кількість залучених клієнтів
Результат маркетингової діяльності	Обсяги продажу та потік покупців	Отримання прибутку
Витрати на маркетинг	Значні фінансові ресурси	Обмеженість фінансових засобів
Інструментарій	Досвід, практика, експертні висновки	Психологія поведінки споживача
Способи досягнення успіху	Створення бізнесу і подальша його диверсифікація	Акцент на одному напрямку роботи
Шляхи розвитку	Через залучення декількох споживачьких сегментів	Зосередження на одному сегменті чи споживачеві
Розмір цільового сегмента	Значний за кількістю споживачів	Вибіркова кількість споживачів
Взаємовідносини з клієнтами	Короточасні контакти під час продажу	Ініціювання довготривалих взаємовідносин
Ставлення до конкурентів	Конкурентна боротьба	Взаємодія та співпраця
Комплекс просування	Використання вибіркового засобу просування	Комбінований підхід до засобів просування
Організація збуту	Через торговельні організації	Через попередні замовлення клієнтів
Використання технологій	Відмова від використання	Використання
Маркетингові засоби	Обмежена кількість дорогостоящих засобів	62 засоби із 100 – безкоштовні

Залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента, на якому концентрується увага підприємства, теорія ПМ визначає такі його види (рис. 1.9):

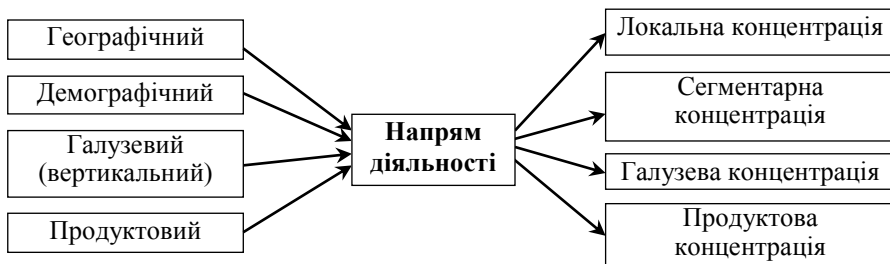


Рис. 1.9. Види «партизанського маркетингу» залежно від обраного напрямку діяльності чи сегмента

Демографічний – характеризується концентрацією уваги на одному сегменті, взаємодією із однією групою споживачів, яка відрізняється відповідним віком, рівнем доходів, родом діяльності тощо.

Галузевий (вертикальний) – передбачає концентрацію та спеціалізацію на одній галузі, акцентування діяльності на формуванні вузького та глибокого асортименту продукції.

Продуктовий маркетинг має особливість, яка полягає у концентрації діяльності підприємства на невеликому за обсягами реалізації ринку та унікальних властивостях продуктів.

Система маловитратного ПМ досить нескладна і будується на використанні таких основних інструментів як: мислення; пошук невикористаних резервів; інтрига; глибоке вивчення споживачів, конкурентів, посередників, співробітників; лояльне, дружнє ставлення до конкурентів; бережливе та чутливе ставлення до споживачів; системність у діяльності та прийнятті рішень.

ПМ спрямований в першу чергу на психологію споживача та його підсвідомість. Тому основний акцент в ПМ здійснюється на особистість, її поведінкові характеристики. Для розвитку та формування такого підходу використовуються знання моделей, що базуються на нейролінгвістичному програмуванні (НЛП, а саме – моделі ієрархії потреб Маслоу, метамоделі та моделі Мілтона [99, с. 44–45]. Кожна з зазначених моделей відіграє свою позитивну роль у формування контактних відносин між «партизаном» і споживачем (рис. 1.10).

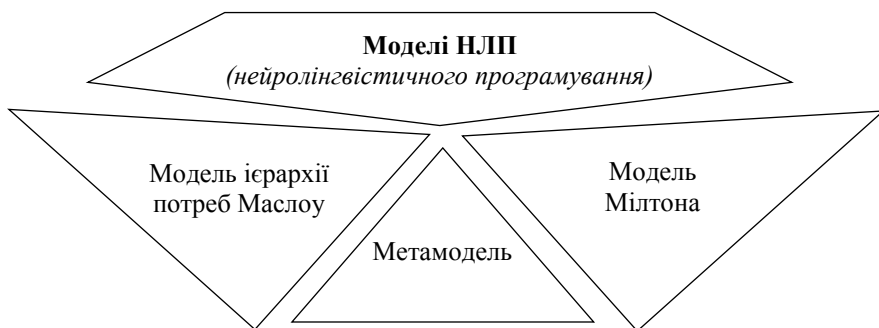


Рис. 1.10. Моделі нейролінгвістичного програмування

Модель ієрархії потреб Маслоу дозволяє визначити причини, за яких людина приймає те чи інше рішення. При цьому використовується принцип, за яким споживачі, задовольняючи перший рівень потреб, легше приймають рішення щодо задоволення потреб вищого рівня.

Метамоделі і модель Мілтона спираються на знання лінгвістичних принципів, які дозволяють сформулювати таку модель мовленнєвого спілкування, що є найбільш зрозумілою та впливовою на відповідну групу споживачів, а отже, формує у них рішення про здійснення покупки.

Теорія і практика ПМ визначає, що ефективність маркетингу залежить від комплексного використання всіх його інструментів. Теоретики ПМ визначають 100 знарядь маркетингу, з яких 62 є маловитратними та найбільш привабливими для підприємств МСБ, що і формує можливість їх застосування на практиці.

Для більш правильного сприйняття зазначених знарядь та подальшої розробки підходів щодо їх використання підприємствами МСБ ми згрупували їх за основними концептуальними функціями класичного маркетингу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні складові концепції партизанського маркетингу [98, с. 31–49])

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Комплексне дослідження ринку	<ul style="list-style-type: none"> – маркетингові дослідження; – маркетингова розвідка; – приховане спостереження (шпіонаж); – співробітництво з конкурентами

Концептуальні функції класичного маркетингу	Основні інструменти «партизанського маркетингу»
Сегментація та вибір цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> – вибір ринкової ніші; – адресна база існуючих, постійних і задоволених клієнтів
Маркетингове стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> – план маркетингу; – знання своїх конкурентних переваг
Управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> – календар маркетингових дій і заходів; – автоматизація бізнес-процесів; – оперативність; – зовнішній вигляд співробітників і працівників; – тренінги для працівників із маркетингу та продажу; – кредити
Товарна політика	<ul style="list-style-type: none"> – асортимент; – якість продукції; – впізнавання товарної марки; – конкурентоспроможність товару та фірми
Цінова політика	– гнучкість ціноутворення
Комунікаційна політика	<ul style="list-style-type: none"> – назва компанії; – ідентифікація компанії; – логотип; – фірмовий стиль; – канцелярське приладдя; – візитки; – благодійність, подарунки; – безкоштовні консультації, семінари, зразки, демоверсії, телефонна лінія; – каталоги; – реклама в безкоштовних виданнях; – колонки в печатному виданні, статті; – участь у конференціях; – інформаційні листи; – онлайн-діяльність; – адресна розсилка вітальних листівок
Політика розподілу	<ul style="list-style-type: none"> – місцезнаходження; – години та дні праці; – внутрішнє та зовнішнє оформлення будівлі, вітрин і вікон; – продажне, після продажне та гарантійне обслуговування; – відносини з клієнтами

Значна кількість фахівців, які обирають і просувають ідеї партизанського маркетингу, використовують військову термінологію, посиляючись на те, що саме у боротьбі з учасниками ринку досягається позитивний результат.

Дійсно, «партизанський маркетинг» – це своєрідні військові бої за завоювання відповідної ринкової ніші. Більшість підприємств, що не отримали в цій боротьбі перемогу, вийшли з бізнесу саме через свої особисті помилки, а не через розгром їх конкурентами. Тобто маркетинг не повинен сприйматися як агресивна боротьба між конкурентами на ринку за «перемогу». Головна дієва складова «партизанських боїв» у першу чергу полягає у подальшій взаємодії, співпраці, поєднанні спільних зусиль конкурентів, партнерів із метою досягнення максимального успіху мінімальними засобами. І використовувати ПМ, як і будь-який інший вид маркетингу, за принципом – там, тими і тоді. Розробляючи маркетингову політику, необхідно пам'ятати, що не існує нічого постійного та незмінного. Отримане сьогодні знаряддя завоювання ринку, завтра може призвести до поразки. Мислити, аналізувати та приймати рішення – головний слоган «партизанського маркетингу».

1.3. Умови та особливості маркетингової діяльності в Україні

Маркетингова діяльність підприємств набуває першочергового значення саме в період сталого розвитку ринкових процесів в країні. Значного успіху на ринку досягає тільки те підприємство, яке в повній мірі володіє інформацією щодо стану та перспектив розвитку оточуючого бізнес-середовища.

Найбільш поширеним є уявлення про бізнес-середовища як сукупності факторів політико-правового, економічного, соціального та технологічного характеру, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток (рис. 1.11).

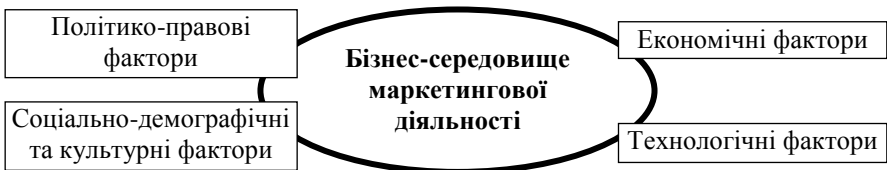


Рис. 1.11. Фактори бізнес-середовища маркетингової діяльності

Одним із визнаних методів аналізу бізнес-середовища є *PEST*-аналіз, за допомогою якого можна аналізувати основні групи факторів – політико-правові (*political-legal*), економічні (*economic*), соціально-культурні (*social-cultural*) і технологічні (*technological*). Фактори, що аналізуються за допомогою *PEST*-аналізу потребують ґрунтового дослідження і постійного моніторингу, що в подальшому дасть можливість своєчасно визначити їх можливий негативний і позитивний вплив на маркетингову діяльність підприємства. В деяких випадках зміст факторів може змінюватися, а також може бути використаний у стислій формі. Одночасно для досконалості дослідження доцільно проводити такий аналіз у відповідній послідовності, яка визначається у вигляді *PEST*-аналізу бізнес-середовища та ґрунтується на розрахунку економічних показників, експертних оцінках тощо. Автором рекомендується наступна послідовність *PEST*-аналізу бізнес-середовища маркетингової діяльності, в якій окрім змісту факторів визначається і необхідний позитивний їх стан, що в процесі аналізу дозволить більш ґрунтовно сформувати необхідні завдання для усунення їх негативного стану (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Послідовність *PEST*-аналізу бізнес-середовища
маркетингової діяльності**

<i>PEST</i>-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
Політико-правові	Політична ситуація	Стабільність
	Законодавча база маркетингової діяльності	Розвиненість, досконалість
	Політика уряду	Незначний рівень державного регулювання, урядові програми розвитку підприємницької діяльності
	Антимонопольна політика	Свобода підприємницької діяльності, відсутність корупції
	Податкова політика	Досконалість
Економічні	Валовий внутрішній продукт (ВВП)	Зростання
	Динаміка та обсяги виробництва	»
	Рівень інфляції	Зменшення
	Стан попиту	Зростання
	Індекси споживчих цін	Стабільність

PEST-фактори	Зміст факторів	Позитивний стан факторів
	Купівельна спроможність	Зростання
	Економічна активність населення	»
	Зайнятість населення	»
	Рівень безробіття	Зменшення
	Доходи населення	Зростання
Соціально-демографічні та культурні	Чисельність населення	Зростання
	Статевовіковий склад населення	
	Рівень народжуваності	Зростання
	Міграційні процеси	Зменшення
	Соціальне забезпечення	Зростання
	Рівень освіти	»
	Демографічна культура	»
	Екологічне середовище	Покращення
Технологічні	Науково-технічний прогрес	Зростання
	Інновації у сфері товарів, технологій, управління	»
	Технологічні можливості	»

Досліджуючи бізнес-середовище маркетингової діяльності в Україні, необхідно в першу чергу визначитися з політичною ситуацією, правовими аспектами та станом економічного середовища, які між собою тісно пов'язані. Так, позитивні політичні зміни створюють сприятливе економічне середовище, а рушійні зміни в економіці значно прискорюють політичні реформи. Значний вплив на маркетингову діяльність чинить політична ситуація і законодавство щодо регулювання підприємницької діяльності.

Останні десять років політика уряду була спрямована на формування сприятливого для маркетингу бізнес-середовища, що пов'язано з підготовкою вступу України до СОТ та створення необхідних можливостей для входження країни у ЄС. Саме ці події постали першо-причиною для формування позитивних змін у державній політиці України.

З метою виявлення причин, через які в Україні стримується розвиток сприятливого бізнес-середовища, Міжнародна фінансова корпорація (IFC) за підтримки Європейської комісії проводить з 1997 р. дослідження стану підприємницького середовища, що стосується системи державної політики в означеній сфері.

Одночасно в умовах нестабільної політичної ситуації виникли відповідні бар'єри для розвитку бізнес-середовища, а роль урядових ор-

ганів практично зводиться до контролю й обмежень, а не до регулювання і підтримки маркетингової діяльності. Серед обмежень, які визначені Міжнародною фінансовою корпорацією, найбільш серйозними є:

- нестабільність політичної системи;
- високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
- незавершеність розробки дозвільної системи;
- неефективність системи державного контролю за діяльністю підприємств;
- низький рівень законодавчої стабільності;
- часті зміни у системі оподаткування;
- недосконалість судової і кредитної систем.
- корумпованість влади, яка здебільшого визначається на регіональному рівні [11, 12].

Розвиток маркетингу як найважливішої сфери сучасної економіки вимагає його всебічного й ефективного правового регулювання. Використання відповідної правової бази дає можливість юридично коректно побудувати відносини зі споживачами, гранично задовольнити їхні запити й реалізувати економічні інтереси; провести маркетингові дослідження в межах чинного законодавства, зокрема, не порушуючи режим охорони банківської, комерційної і державної таємниці, здійснити дослідження намірів покупців, не порушивши прав і законних інтересів опитуваних; попередити порушення антимонопольного законодавства тощо.

Розглядаючи маркетинговий комплекс через призму правового регулювання, слід опиратися на законодавство, яке регламентує його складові елементи (товар, канали розподілу, ціни, маркетингові комунікації). Зокрема, необхідне знання питань правового регулювання засобів індивідуалізації і засобів безпеки товару, методів державного управління якістю товарів; знання правового аспекту організації і оформлення доставки товару, оскільки кожний канал товаророзподілу оформляється самостійним господарсько-правовим договором (наприклад, договір роздрібної купівлі-продажу, договір поставки, договір доручення, договір комісії, агентський договір, договір лізингу тощо); знання правового регулювання торгівлі, ціноутворення, реклами, *Public relations*, правових засобів захисту ділової репутації учасників маркетингової діяльності.

На маркетингову діяльність поширюються як загальні положення права, так і спеціальні норми. Джерела правового регулювання маркетингу досить численні, складні й суперечливі. Основними з них є нормативні акти, які різняться за рівнем і видом органу, що його розробив. Залежно від того, яким законодавчим органом прийнятий нормативний акт, визначається його юридична чинність.

Головним джерелом у правовій сфері є Господарський кодекс України, який має статус державного закону та відповідно до Консти-

туції України встановлює правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності [26]. Кодекс містить велику кількість норм, які регулюють елементи маркетингового комплексу, угоди, положення, порядки здійснення маркетингової діяльності залежно від ринку, виду товару, сфери підприємницької діяльності (страхова, будівельна, транспортна, банківська та ін.).

Окрім Господарського кодексу, в Україні правове регулювання маркетингової діяльності здійснюється на підставі інших державних законів, указів президента, постановках Кабінету Міністрів, які залежно від напряму маркетингу можливо згрупувати за відповідними напрямами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Перелік основних законодавчих документів, які є джерелами правового регулювання маркетингової діяльності в Україні*

Елементи маркетингу, що регулюються	Назва правового документа
Відносини суб'єктів маркетингової діяльності зі споживачами	Господарський кодекс України; Закон України «Про захист прав споживачів»; Указ Президента України «Про заходи щодо посилення державного захисту прав споживачів»
Маркетингова товарна політика	Господарський кодекс України; Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»; Закон України «Про стандартизацію»; Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції»
Цінова політика	Господарський кодекс України; Закон України «Про ціни і ціноутворення»
Система збуту та логістики	Господарський Кодекс України; Закон України «Про лізинг»
Конкурентні відносини	Господарський кодекс України; Закон України «Про Антимонопольний комітет України»; Закон України «Про захист економічної конкуренції»
Маркетингові дослідження, використання маркетингової інформації	Господарський кодекс України; Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»
Система комунікацій і просування продукції	Господарський кодекс України; Закон України «Про рекламу»

Примітка. * Автор наводить тільки деякі з законодавчих актів з питань регулювання маркетингової діяльності.

Крім позитивних процесів, у законодавчому регулюванні підприємницької, а отже, і маркетингової діяльності в Україні простежуються негативні ознаки – загальне законодавче навантаження і кількість заново прийнятих нормативних актів постійно зростає. За даними дослідження Міжнародної фінансової корпорації, за період з 2000 р. по 2007 р. у законодавчу базу з даного напрямку було внесено понад 1600 змін і доповнень [26, с. 25].

Так, у Закон України «Про захист економічної конкуренції» з часу його прийняття у 2001 р. було внесено 9 змін. Закон України «Про Антимонопольний комітет України», прийнятий у 1993 р. та спрямований на формування конкурентного середовища, з 2000 р. був змінений 14 разів. Така нестабільність системи законодавчого регулювання маркетингової діяльності ні в якому разі не сприяє її позитивному розвитку.

Економічне середовище є одним із визначальних факторів, стан якого значно впливає на формування і розвиток маркетингової діяльності.

За період 2000–2008 рр. економіка України переживала етап відновлення основних економічних показників після періоду тривалого спаду 90-х р., коли валовий внутрішній продукт (ВВП) країни знизився до 41 % від рівня 1990 р. Саме з 2000 р. цей показник має тенденцію до постійного повільного зростання, а його середньорічне значення за цей період становить 107,2 % (рис. 1.12, додаток В1, В2).

Одночасно зростає ВВП у розрахунку на одну особу населення, а середньорічний темп становить 107,0 %.

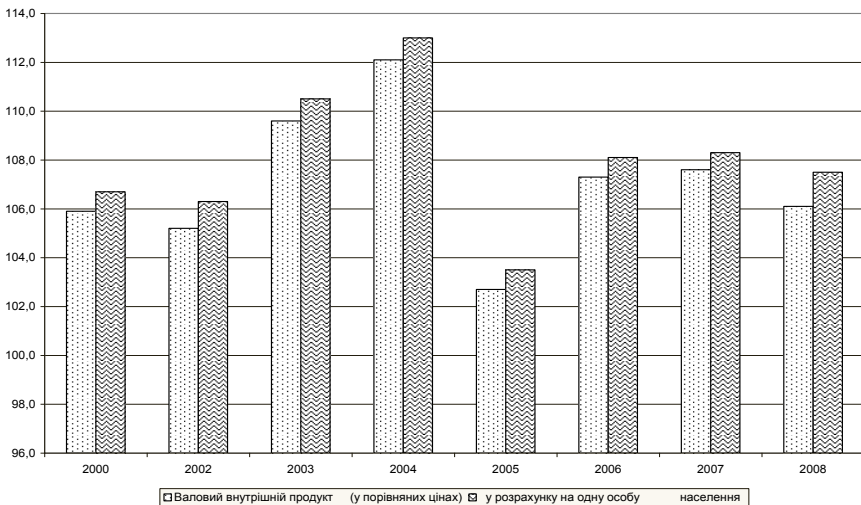


Рис. 1.12. Індекси фізичного обсягу ВВП України у 2000–2008 рр.

За результатами дослідження Міжнародної фінансової корпорації, за період 2000–2006 рр. темпи зростання ВВП в Україні дещо нижчі, ніж у країнах з низьким середнім рівнем доходів, а відносно країн Європи та Центральної Азії його рівень нижчий більше ніж у 3 рази [12, с. 18]. Нинішні темпи росту ВВП продукту свідчать про досить повільні зміни у економічному розвитку бізнес-середовища в Україні.

Показники, що характеризують виробничі процеси, свідчать про повільні темпи зростання в Україні виробництва промислової і сільськогосподарської продукції. Так, за даними Державного комітету статистики, середньорічні темпи зростання виробництва продукції промисловості становлять за період 2000–2008 рр. 108,0 %, а продукції сільського господарства – тільки 103,6 % (див. додаток В1, рис. 1.13).

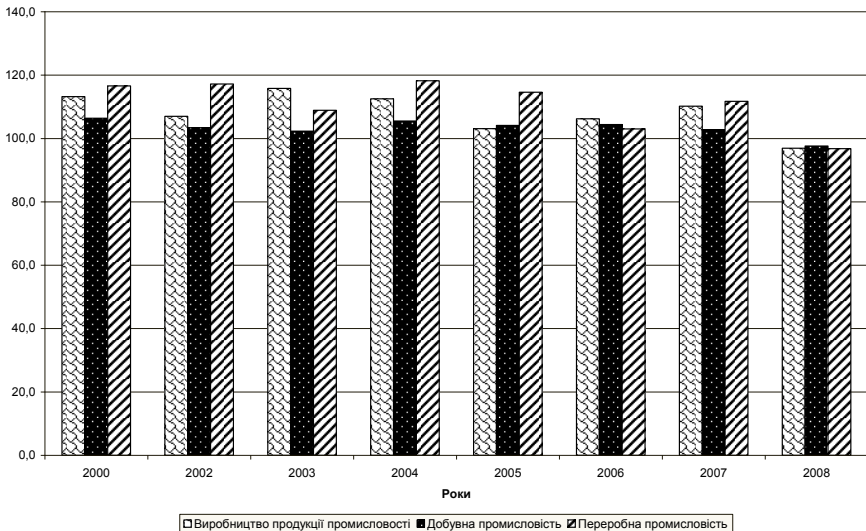


Рис.1.13. Індекси основних показників виробництва продукції за галузями в Україні у 2000–2008 рр.

Темпи зростання переробної галузі перевищують темпи зростання добувної, що свідчить про сприятливі можливості для розвитку споживчого ринку. Одночасно середньорічні темпи зростання роздрібно-товарообороту виробничих підприємств мають вищий показник і становлять 120,2 %, що свідчить про прискорені темпи зростання споживчих цін на вироблену продукцію. Підтвердженням цього є показники, що характеризують індекс інфляції в Україні, який у 2008 р. становив 112,6 %. Необхідно зазначити, що позитивним є зменшення темпів зростання індексу інфляції у 2000 р. на 17 %.

Значний вплив на розвиток бізнес-середовища мають соціально-демографічні процеси, хоча вони і змінюються доволі повільно. Однак у нинішніх складних економічних умовах ці фактори призводять до істотних змін у маркетинговій діяльності підприємств. Так, зниження чисельності населення, рівень народжуваності, зміни у статевовіковій структурі, зайнятість, безробіття, рівень життя і купівельна спроможність населення впливають на рівень і динаміку попиту, збільшують потенціальну та реальну місткість ринку.

За кількістю наявного населення в Україні існує стійка тенденція до його скорочення, причому цей показник має відповідну тенденцію і до постійного населення, середньорічний показник скорочення якого становить 0,7 % (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Показники демографічної ситуації в Україні у 2000–2008 рр.
(у відсотках до попереднього року)***

Показники	Роки								Середньо-річний темп зростання
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Кількість наявного населення	99,0	99,0	99,2	99,4	99,2	99,4	99,4	99,5	99,3
Кількість постійного населення	99,1	99,1	99,2	99,3	99,3	99,4	99,4	99,5	99,3
Кількість народжених	98,9	103,8	104,6	104,6	99,7	108,0	102,7	108,0	103,7
Кількість зайнятого населення	101,1	100,6	100,4	100,7	101,9	100,2	100,8	100,3	100,7
Кількість безробітних	101,6	87,2	93,8	95,0	84,0	94,6	93,6	100,5	93,6

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Одночасно існують і позитивні тенденції у збільшенні кількості новонароджених, середньорічний приріст яких за даний період становить 3,7 %. Даний показник є позитивною тенденцією і свідчить про подальше «омолодження» споживчого ринку України та створює прогнозні погляди на збільшення його потенційної ємності.

За даними Державного комітету статистики, середній рівень економічної активності населення у 2000–2008 рр. становив 71,7 %, причому показник має тенденцію до зменшення у 2008 р. порівняно з 2000 р. на 2,0 %, що є наслідком зменшення чисельності населення у працездатному віці. Одночасно рівень зайнятості населення віком 15–70 років відповідно зріс за означений період у цілому по Україні на 2,8 %, а його середньорічний показник становить 65,4 %. Такі незначні перетворення у системі зайнятості населення України виникли внаслідок скорочення рівня безробіття, який зменшився за період з 2000 р. (12,4 %) до 2008 р. (6,9 %) майже вдвічі (табл. 1.8, рис. 1.14) [169, с. 185–186].

Таблиця 1.8

Рівень зайнятості населення у 2000–2008 рр. (у відсотках до всього населення у працездатному віці)*

Показники	Роки								Середньо-річний показник
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Рівень економічної активності	73,7	71,7	71,4	71,1	70,9	71,2	71,7	72,3	71,7
Рівень зайнятості	64,5	64,4	64,5	64,6	65,4	65,9	66,7	67,3	65,4
Рівень безробіття	12,4	10,3	9,7	9,2	7,8	7,4	6,9	6,9	8,6

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Така тенденція свідчить про можливе зростання попиту, а отже, є запорукою для збільшення в подальшому обсягів виробництва споживчих і продовольчих товарів.

Щодо міграційних процесів, то з 2005 р. міграційний рух населення України дещо припинився, а кількість прибулих в Україну дещо перебільшує кількість вибулих, а сальдо міграції на 100 тисяч наявного населення у 2008 р. – 31,4 особи.

Незначні, але позитивні зміни, які відбулися на ринку праці України у певній мірі вплинули на рівень забезпеченості населення. Наприклад, за період з 2000 по 2008 р. доходи населення зросли в 5,3 рази, а наявний дохід із розрахунку на одну особу – в 5,6 рази (табл. 1.9).

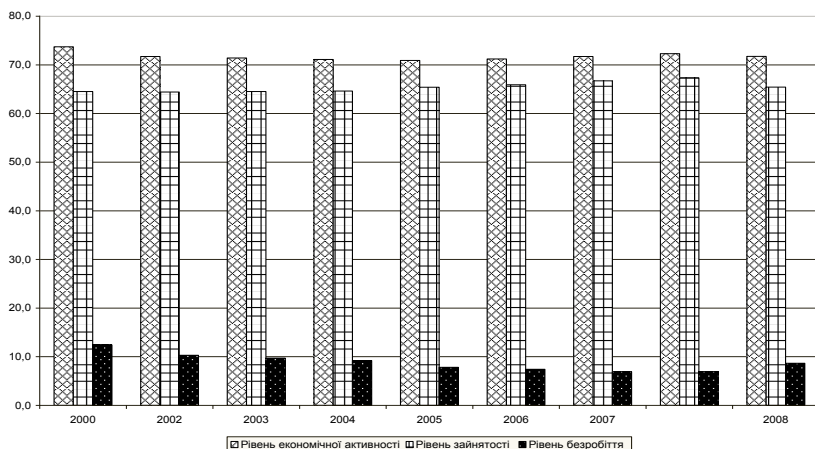


Рис. 1.14. Рівень зайнятості населення України у 2000–2008 рр.

Таблиця 1.9

Доходи населення України у 2001–2008 рр.*

Показники	Роки							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Доходи всього, млн грн	157 996	185 073	215 672	274 241	381 404	472 061	623 289	845 641
в т. ч. заробітна плата	67 389	78 950	94 608	117 227	160 621	205 120	278 968	366 387
у % до суми доходів	42,7	42,7	43,9	42,7	42,1	43,5	44,8	43,3
соціальні допомоги, інші поточні трансферти	56 814	67 286	78 028	104 849	151 307	183 900	229 040	319 683
у % до суми доходів	36,0	36,4	36,2	38,2	39,7	39,0	36,7	37,8
Найвищий дохід у розрахунку на одну особу, грн	2445,9	2 938,0	3 400,3	4 468,4	6 332,1	7 771,0	9 930,3	13 784,2
Чисельність населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму	...	100	88,4	86,1	83,5	91,3	57,1	60,3

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Основним джерелом доходів населення залишається заробітна плата, частка якої у загальних доходах за даний період коливається в межах 42–44 %. Причому середньорічний темп зростання середньомісячної реальної заробітної плати за указаний період становить 115,1 %, але темпи його зростання коливаються, і за останні роки (2006–2008) мають деяку тенденцію до зменшення в середньому на 3 % (додаток В2).

За останні 7 років спостерігається зростання рівня соціальної допомоги населенню, частка якої становила у 2008 р. 37,8 % до загальної суми реального доходу населення, а розмір збільшився у 5,6 рази порівняно з 2001 р. Темпи середньорічного зростання соціальної допомоги населенню за 2000–2008 рр. становили 125,0 %. Також зменшується чисельність населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими за прожитковий мінімум. Середньорічні темпи зростання рівня бідності становлять 83,2 %, а отже, мають тенденцію до відповідного зменшення показника з 88,4 % у 2003 р. до 60,3 у 2008 (табл. 1.9). Усі ці та деякі інші показники позитивно впливають на зростання рівня купівельної спроможності населення, про що свідчать дані про зміни у споживанні продуктів харчування на душу населення та забезпеченість домогосподарств населення товарами тривалого користування (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Споживання продуктів харчування в домогосподарствах України*

(у середньому за місяць у розрахунку на одну особу, кг)

Продукти харчування	Роки							
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
М'ясо та м'ясопродукти	3,3	3,3	3,9	4,0	4,4	4,7	4,9	5,1
Молоко та молочні продукти	17,1	18,8	19,1	20,2	21,7	22,3	22,3	22,6
Яйця	18,0	17,0	17,0	18,0	21,0	19,0	20,0	20,0
Риба та рибопродукти	1,3	1,4	1,4	1,6	1,8	1,9	1,8	2,1
Цукор	3,5	3,1	3,2	3,6	3,6	3,2	3,3	3,4
Олія та інші рослинні жири	1,8	2,0	2,0	1,9	1,9	1,7	1,7	1,8
Овочі та баштанні	9,5	9,5	9,0	8,7	9,3	9,4	9,2	9,3
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	2,5	2,4	2,5	2,7	3,1	3,0	3,4	3,7
Хліб та хлібні продукти	10,7	10,7	10,3	10,4	10,3	9,8	9,6	9,6

Примітка. * За даними Державного комітету статистики.

Якщо у 2000 р. споживання м'яса, що є основним показником забезпеченості населення, становило на місяць 3,3 кг, то вже на кінець 2008 р. його споживання сягало 5,1 кг, що при денній нормі споживання 130 г становить 170 г на одну особу. Значно збільшилось і споживання таких продуктів, як молоко, яйця, рибопродукти (табл. 1.10) [169, с. 207].

Щодо товарів тривалого користування, то їх наявність у домогосподарствах також має тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання рівня доходів населення, а також доступність системи надання кредитів для придбання товарів даної групи (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Наявність у домогосподарствах окремих товарів
тривалого користування***

(у середньому на 100 домогосподарств, шт.)

Назва товару	Роки						
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2008
Холодильники, морозильники	94	94	95	96	99	100	106
Пральні машини	74	74	75	74	77	78	84
Пилососи	56	54	56	56	62	6474	74
Телевізори кольорові	69	74	79	83	91	96	107
Музичні центри	3	4	6	8	11	13	20
Комп'ютери	1	3	4	6	9	12	15
Автомобілі	17	16	16	16	16	17	17

Примітка. * За даними Державного комітету статистики.

Незважаючи на відносне поліпшення економічних показників, яке триває завдяки сприятливій зовнішньоекономічній кон'юктурі, велика кількість соціальних проблем залишається остаточно не вирішеними. Оскільки зниження рівня бідності останнім часом відбувалося переважно за рахунок збільшення соціальних виплат із державного бюджету, зокрема пенсій, існує небезпека, що подібна практика призведе до посилення податкового тягаря на підприємства. А невідворотне підвищення рівня життя громадян має забезпечуватися за рахунок стабільного економічного зростання, що повинно виявлятися у постійному збільшенні кількості нових робочих місць і рівня заробітної плати.

Соціально-культурне становище в Україні також має тенденцію до позитивних змін, які відображаються через рівень освітньої підготовки. За даними Державного комітету статистики [169, с. 216], за період 2000–2009 рр. кількість фахівців, що мають вищу освіту, збільшилась у 3,2 рази і становить 511 осіб на 10 тис. населення, а тих,

що здобули професійну освіту – дещо зменшилась і становить 98 осіб на 10 тис. населення [169, с. 211]. Даний показник свідчить про формування вищого рівня культури, професійних навичок, а отже, і відповідні зміни у переконаннях, цінностях, нормах поведінки як споживачів, так і учасників бізнес-середовища.

Технологічне середовище є тим визначним фактором розвитку бізнес-середовища. Саме науково-технічний прогрес був, є і залишається тим визначним фактором, який дає позитивну оцінку не тільки розвитку виробничих процесів, а й стану бізнес-середовища. Розвиток інновацій формує можливості щодо виробництва товарів відповідної якості та розробки їх нових модифікацій і видів, створює умови для появи нових технологій.

Так, за даними Державного комітету статистики, період з 2000–2008 рр. визначається такими тенденціями у формуванні інноваційних процесів

- загальна кількість наукових організацій, що займаються інноваційними розробками, має тенденцію до їх зменшення на 7,5 %, а її середньорічний показник становить 99,2 %;

- частка підприємств, що здійснюють інноваційні процеси власними силами, коливається від 14,8 % у 2000 р. до 10,8 у 2008 р., що свідчить про їх скорочення на 27,0 %;

- процес упровадження наукових розробок на промислових підприємствах характеризується значною нестабільністю;

основна причина відмови промислових підприємств здійснювати інноваційну діяльність власними силами пояснюється браком підготовлених кадрів на підприємствах і обмеженістю фінансових ресурсів (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Основні показники інноваційної діяльності
в Україні у 2000–2008 рр.***

Показники	Роки								2008 р. у % до 2000р.
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Загальна кількість наукових організацій (од.)	1 490,0	1 477,0	1 487	1 505,0	1 510,0	1 452,0	1 404,0	1 378,0	92,5
Обсяг науково-технічних робіт, виконаних власними силами підприємств (організацій) (млн грн)	1 978,4	2 496,7	3 319,8	4 112,4	4 818,6	5 354,6	6 700,7	8 539,9	у 4,3 рази

Показники	Роки								2008 р. у % до 2000р.
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Впровадження інновацій на промислових підприємствах (од.)	1 403,0	1 142,0	1 482	1 727,0	1 808,0	1 145,0	1 419,0	1 647,0	117,4
Частка підприємств, що впроваджували інновації у виробничий процес (% до загальної кількості підприємств)	14,8	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	73,0

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Серед основних напрямів інноваційної діяльності визначаються такі:

- виробництво інноваційних товарів здійснювали 11,3 % обстежених підприємств;
- формування інноваційних виробничих процесів – 10,0 %;
- упровадження інновацій у організаційну діяльність підприємств – 3,8 %;
- інновації, що пов'язані з маркетинговою діяльністю – 3,7 % (табл. 1.13).

Найбільшого розвитку інноваційна діяльність набула у коксохімічній промисловості, машинобудуванні, виробництві транспортних засобів тощо. Щодо переробної харчової і легкої промисловості, то саме в цих галузях більшість інноваційних процесів здійснюється у напрямі виробництва нових товарів і запровадженні нових технологій.

Таблиця 1.13

Галуzeвий розподіл інноваційних процесів на промислових підприємствах України за їх основними типами у 2005–2008 рр.*

(у % до загальної кількості)

Кількість підприємств	Тип інновацій			
	інноваційна продукція	інноваційні процеси	організаційні інновації	маркетингові інновації
Всього, в тому числі за окремими галузями	11,3	10,0	3,8	3,7
харчова промисловість	10,4	9,6	3,0	4,0
легка промисловість	8,3	8,3	2,8	2,4

Примітка. * Розраховано автором за даними Державного комітету статистики.

Дана ситуація свідчить про позитивне становище в напрямку інноваційної діяльності промислових підприємств України, а отже, створює відповідні умови для формування інноваційного маркетингу.

Подальша процедура дослідження бізнес-середовища за відповідними факторами здійснюється на підставі *SWOT*-аналізу і передбачає визначення можливостей і загроз для розвитку маркетингової діяльності в Україні. Сьогодні в Україні існує ціла низка факторів, що сприяють його подальшому розвитку, серед них такі:

- посилення конкурентного середовища;
- послаблення міграційних процесів за межі України;
- «омолодження» споживчого ринку;
- зростання рівня зайнятості;
- скорочення рівня безробіття;
- покращення рівня забезпеченості населення;
- зростання рівня державної соціальної допомоги населенню;
- скорочення рівня бідності населення;
- зростання чисельності населення з вищою освітою;
- підвищення культурного рівня населення.

Також стримують розвиток маркетингової діяльності в Україні такі фактори:

- нестабільність політичної системи;
- високі адміністративні та регуляторні бар'єри;
- нестабільність законодавства та його перенавантаження;
- часті зміни у системі оподаткування;
- недосконалість судової і кредитної систем;
- корумпованість влади на регіональному рівні;
- незначні темпи зростання ВВП на відміну від інших країн ЄС;
- повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення

споживчого ринку;

- посилений експорт продукції споживання;
- прискорені темпи зростання споживчих цін;
- зростання рівня інфляції;
- скорочення чисельності населення;
- зменшення рівня економічної активності населення;
- повільний і нестабільний розвиток інноваційних процесів.

2.1. Соціально-економічна сутність системи споживчої кооперації як суб'єкта МСБ

Слово «кооперація» (від лат. cooperatio) означає співробітництво. Одночасно, більш точний переклад визначає, що кооперація також трактується як спільна праця або сумісна діяльність людей в будь-якій сфері суспільного життя.

Історично кооперація як організаційна система існувала у вигляді об'єднань окремих господарств на релігійних, класових чи корпоративних засадах і носила споживчий характер, тобто формувалася на господарській співпраці з метою задоволення життєвих потреб її членів.

За визначенням відомого діяча в системі споживчої кооперації України, провідного сучасного науковця С. Бабенка, сутність кооперації більш повно може бути визначено тільки з точки зору її як форми організації праці, економічної і соціальної системи [7, с. 9–11].

Як форма організації праці кооперація являє собою об'єднання людей для сумісної діяльності на кооперативних принципах з метою досягнення загальних цілей і соціального захисту та передбачає:

- функціональну єдність і узгодженість суспільно організованої і суспільно корисної діяльності;
- стійку форму праці, спільну діяльність або співробітництво, яке утворюється та функціонує у всіх видах кооперації;
- внутрішні зв'язки і інтереси, які обумовлюють високий ступінь демократії і взаємодопомоги її членів.

За своєю природою кооперація є соціально-економічним явищем, що відповідно формує і її зміст.

Економічна сутність кооперації виражається в різноманітних видах господарської діяльності кооперативів, які створюються і функціонують у промисловості, сільському господарстві, житловому будівництві, на транспорті, в торгівлі, сфері побутових, соціальних, культурних, наукових, інформаційних та фінансово-кредитних послуг.

Соціальна сутність кооперації пов'язана із соціальним середовищем її виникнення і функціонування і передбачає пошук соціальних гарантій, соціального захисту слабо захищених малозабезпечених людей, які об'єднуються для досягнення соціальних цілей.

Ще у XIX ст. із розгортанням процесів індустріалізації та демократизації життя, формуванням відкритого суспільного життя, маючи на меті самодопомогу та захист своїх інтересів виробники та споживачі створили перші об'єднання – кооперативи із статусом юридичних осіб.

Нині кооперація у 120 країнах світу налічує понад 800 млн членів споживчих товариств і спілок і на період до 2015 року за даними Міжнародного кооперативного альянсу досягне 1 млрд осіб. Таким чином, не менше 20 % дорослого населення в майбутньому буде пов'язане з діяльністю кооперації.

Згідно з визначенням XXXI конгресу Міжнародного кооперативного альянсу (МКА), який відбувся у 1995 році, кооператив – «це автономна асоціація осіб, які добровільно об'єдналися з метою задоволення своїх економічних, соціальних та культурних потреб і прагнень шляхом створення підприємств на правах спільного володіння та демократичного управління».

Система кооперації базується на визнаних міжнародних кооперативних принципах (добровільність і відкрите членство, демократичний членський контроль, економічна участь членів, автономія і незалежність, освіта, підвищення кваліфікації, інформація, співробітництво між кооперативами, турбота про громаду), запровадження яких забезпечує ідентичність і унікальність кооперативів.

Основні концептуальні положення кооперації формують її основні риси:

- наявність колективної власності в співтоваристві, на основі якої ведеться спільна господарська справа;
- демократичний характер об'єднання, наявність умов, за яких кожен його член може проконтролювати, як реалізуються можливості його власності в економічному житті, скласти уявлення про господарський стан кооперативу;
- соціальна спрямованість кооперації, що свідчить про діяльність кооперативу в інтересах своїх членів, на їх благо та спрямованість на захист виробника або споживача, представника певної соціальної групи населення.

Кооперація як система є однією з складових національної економіки України поряд з приватним та державним секторами. В період трансформаційних процесів її роль значно зросла, чому сприяли умови і передумови, які створилися в національній економіці, соціальній сфері, політичній системі:

- десоціалізація, яка значно послабила соціальний захист і підтримку населення та сприяла прагненню економічно активного населення до кооперації;

- активна державна політика розвитку малого бізнесу, вільного підприємництва в умовах відсутності у більшості населення капіталу постали головним орієнтиром населення на кооперативну допомогу;
- реструктуризація економіки, роздрібнення господарств, реформування земельних відносин, зростання конкуренції серед інших організаційних форм;
- розподіл праці, спеціалізація господарюючих суб'єктів, територіальна концентрація виробництва створюють перспективу інтеграції і кооперації;
- зростання безробіття, зниження рівня зайнятості населення, відсутність соціального захисту, чому можливо запобігти через кооперацію [7, с. 19–20].

У сучасній національній економіці функціонує чотири типи кооперативів – виробничі, обслуговуючі, споживчі і багатопрофільні, які об'єднують великий перелік їх видів у різних секторах економіки та соціальній сфері.

Об'єднання кооперативів у спілки, союзи, ліги, асоціації на базі горизонтальної кооперації та інтеграції створюють багатомірну структуру, схематичне зображення якої подано на рис. 2.1.

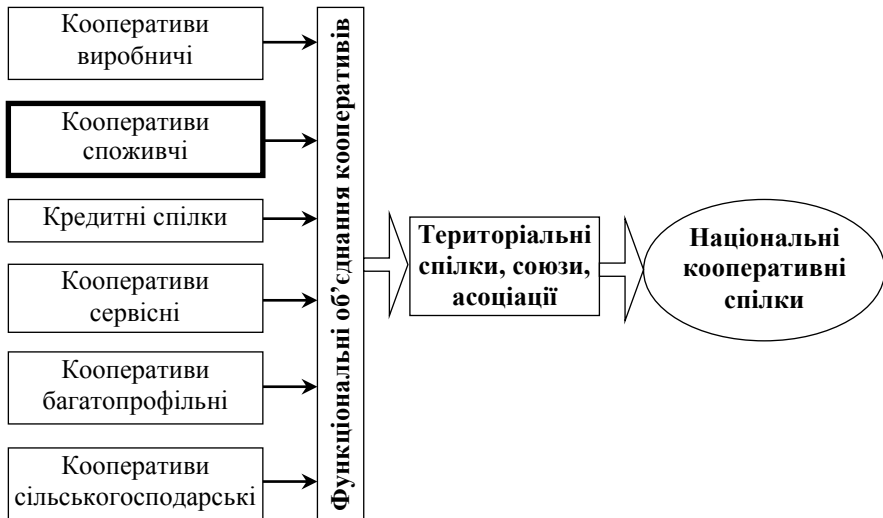


Рис. 2.1. Типові кооперативні організації

Найпоширеніше розповсюдження кооперативи отримали в сільському господарстві, виробництві, житловому будівництві, торгівлі, транспортній галузі, сферах побутових, соціально-культурних та фінансово-кредитних послуг. Що стосується сфери споживання, то тут

на низовому рівні функціонують споживчі кооперативи, як ідентичні, але не тотожні кооперативам, оскільки мають ряд особливостей, обумовлених характером їх діяльності.

По-перше, споживчі кооперативи (надалі – товариства) поєднують контингент пайовиків, переважно у територіальних межах, які збігаються з адміністративним поділом.

По-друге, споживче товариство є багатопрофільною і багатофункціональною структурою, яка включає крім торговельної діяльності, заготівлі, громадське харчування, виробництво та інші.

По-третє, в споживчому товаристві трудова участь своїх членів не обов'язкова [7, с. 16].

Незважаючи на вказані особливості, споживчі товариства зберігають кооперативну ідентичність, оскільки функціонують на тих же принципах, що й кооперативи. Споживчі товариства не є громадськими формуваннями. Їх слід розглядати як господарське формування і соціальну організацію людей. Завдання споживчої кооперації полягає у задоволенні потреб і прагнень людей як споживачів та захисті їх економічних інтересів.

Споживча кооперація є органічним структурним елементом нової економічної системи, що формується в незалежній Україні. Українська споживча кооперація є членом Міжнародного кооперативного альянсу, отже, як і переважна більшість кооперативних організацій держав Східної Європи, вона переживає етап глибоких трансформаційних процесів.

Саме організації та підприємства системи споживчої кооперації, розміщені на всій території країни, були і залишаються одним з дієвих посередників на сільському споживчому ринку. В період планово-централізованої економіки споживча кооперація була єдиною ринковою структурою в економічній системі країни. Внаслідок впливу загальних економічних відносин на кооперативний сектор економіки, споживча кооперація була також централізованою системою. Незважаючи на цей фактор, економічна система споживчої кооперації бувшого СРСР формувалася і функціонувала на принципах самофінансування та самоокупності, отже визначалася як динамічно розвинута система. Саме тому споживча кооперація була єдиним видом ринкової структури з усіх форм кооперативного руху, інші види кооперативів зникли, оскільки не змогли функціонувати в умовах планово-централізованої економіки.

До початку 90-х років в Україні нараховувалося 1 505 споживчих товариств, що становило 21,4 % від усіх підприємств споживчої кооперації бувшого СРСР. Структура споживчої кооперації України на початку 90-х років була однією з розвинутих і динамічних. Частка товарообороту споживчої кооперації в загальному товарообороті державної і кооперативної торгівлі становила 28,2 %, а в Україні – 30 %.

Отже, споживча кооперація була на початку 90-х років однією з найбільших галузей економіки, яка завжди здійснювала свою діяльність на ринкових засадах.

Економічні і соціальні перетворення в суспільстві, зумовлені переходом до ринкових відносин, суттєво вплинули на діяльність підприємств споживчої кооперації. Поточний період розвитку ринку вважається трансформаційним і має тенденцію до постійних змін. Загострення конкурентної боротьби внаслідок появи великої кількості нових господарських утворень та проникнення іноземних фірм привели до втрати підприємствами споживчої кооперації традиційних регіональних, переважно сільських ринків збуту, можливості продажу традиційних товарних груп. Вже на сучасному етапі і в перспективі вони змушені відновлювати свої позиції і відшукувати нові цільові ринки та ніші на них.

Одночасне визначення державою соціальної значущості споживчої кооперації і відсутність законодавчого забезпечення необхідними важелями для її підтримки сприяли сповільненню темпів її розвитку, старінню матеріально-технічної бази, втраті на селі конкурентних позицій.

Сьогодні споживча кооперація України – це добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності. Важливою особливістю споживчої кооперації, що визначає її перед іншими комерційними структурами та суб'єктами ринку є унікальна природа системи, яка поєднує в собі суспільну та господарсько-фінансову діяльність соціально орієнтованої системи, що будується на кооперативній ідеології і культурі, принципах і цінностях кооперації, нормах моралі у бізнесі та взаємовідносинах. Саме соціально орієнтована сутність системи споживчої кооперації і визначає її соціальну місію, яка полягає у наступному (рис. 2.2):

Соціальна місія споживчої кооперації

- пайовик є власником, керівником та членом споживчої кооперації;
- пропаганда ідей кооперації і кооперативних принципів;
- освіта пайовиків та членів споживчої кооперації;
- формування нових робочих місць;
- створення умов для розвитку власного приватного господарства;
- залучення до роботи в системі молоді

Рис. 2.2. Зміст соціальної місії споживчої кооперації

У квітні 1992 року був прийнятий Закон «Про споживчу кооперацію», який встановив її правовий статус, законодавчо закріпив незалежність і самостійність системи як масової громадсько-господарської організації. А головне – держава визнала право власності споживчої

кооперації і виступила гарантом її недоторканості. У 1992 році Укоопспілка вступила до складу МКА і стала повноправним членом цієї авторитетної міжнародної організації.

Споживча кооперація, як багатогалузева система, виконує функції, що пов'язані із:

- задоволенням потреб членів споживчих товариств і спілок, іншого населення шляхом широкої реалізації товарів народного споживання;

- закупівлею аграрної продукції у різних товаровиробників з послідовним зберіганням, переробкою її та реалізацією через роздрібну торговельну мережу;

- організацією виробництва продуктів харчування та непродовольчих товарів з сільськогосподарської сировини;

- наданням сільському населенню різноманітних послуг виробничого та побутового призначення.

Споживча кооперація України розвиває більш ніж 25 видів господарської діяльності у таких галузях, як: торгівля, заготівлі, виробництво, транспорт будівництво та деякі види послуг.

Незважаючи на те, що споживча кооперація традиційно вважається політично нейтральною сферою діяльності, політичний фактор завжди негативно впливає на міжнародний кооперативний рух. Безперечно, що зміна влади в Україні позитивно позначається на національній кооперації і споживчій кооперації зокрема. Для цього є об'єктивні передумови.

По-перше, вільне суспільство саме собою створює нові сприятливі умови для розширення кооперативної діяльності. По-друге, зростає роль кооперації як інституту громадянського суспільства. По-третє, нові політичні умови не дозволяють політичним партіям і рухам використовувати кооперацію у своїх інтересах, як це не раз бувало в історії української держави.

Період формування ринкових процесів в Україні, який характеризується появою та розвитком різних видів підприємницьких структур, здебільше заснованих на принципах кооперації, сприяв появі нового терміну – «кооператив». Але у новітній формі кооперації з тих рис, що були притаманні докапіталістичним об'єднанням залишилися тільки їх первинний зміст господарської співпраці з метою задоволення життєвих потреб, яка в нових об'єднаннях здійснюється на підприємницьких засадах. Кооперативи, що виокремилися з підприємницької системи господарювання, принципово відрізнялися від споживчої кооперації їх метою господарювання і довгий час залишалися відособленими.

Водночас, кооперативи визначаються як одна з організаційних структур МСБ, яка в ринковій економіці виконує особливі функції, що полягають у розв'язанні соціально-економічних суперечностей,

пом'якшенні соціальних і трудових конфліктів, розширенні участі людей в управлінні виробництвом. Це впливає з їхньої подвійної ролі, з одного боку, як комерційних підприємств, що конкурують з приватними підприємствами, а з іншого, – як масового демократичного руху. Згідно зі статтею 3 Закону «Про кооперацію», метою кооперації є задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативних організацій на основі поєднання їхніх особистих та колективних інтересів, поділу між ними ризиків, витрат і доходів, розвитку їх самоорганізації, самоуправління та самоконтролю.

Незважаючи на те, що кооперація за свою майже 200-літню історію поширилася на всі галузі економічного життя, споживча кооперація залишається однією з найпопулярніших і найпоширеніших у світі.

За своєю природою споживча кооперація є соціально-економічною системою, мета якої полягає у реалізації як соціальних, так і економічних завдань (Ст. 11 Закону «Про споживчу кооперацію»). За своїм змістом споживча кооперація виступає важливою формою господарювання, яка побудована на кооперативній формі власності та діє на підставі принципів, притаманних ринковій економіці з урахуванням її соціальної складової. Економічні складові споживчої кооперації формують право її членів і працівників на ефективну і творчу діяльність та отримання доходів залежно від кількості та якості праці, внеску в кінцеві результати діяльності кооперативу.

Стрімкий розвиток конкурентного середовища в Україні, нестійкі позиції споживчої кооперації, які підтверджуються економічними показниками діяльності господарюючих суб'єктів системи, потребує деякого переосмислення її економічної сутності. Тобто виникла проблема, зміст якої полягає у невідповідності мікросередовища споживчої кооперації сприйняттю її економічних принципів ринковим середовищем.

Теоретичні положення щодо економічної і соціальної сутності споживчої кооперації, дослідженню яких присвятили свої наукові праці провідні теоретики і практики С. Бабенко, В. Геєць, Я. Гончарук, П. Саблук, С. Гелей та інші, дозволили автору визначити стійку позицію більшості українських науковців, за якою вони акцентують увагу на її соціальних функціях, залишаючи поза дослідженням необхідність кардинального перегляду її економічної сутності.

По-перше, економічна сутність споживчої кооперації визначається основними видами діяльності її суб'єктів, а це – торгівля, громадське харчування, заготівельно-закупівельна діяльність, виробництво товарів, надання послуг, транспортне обслуговування, освітянська діяльність, санаторно-курортне і медичне обслуговування тощо.

По-друге, економічні функції споживчої кооперації, сутність яких викладена у законодавчих та нормативних документах, деяких концептуальних розробках науковців, мають наступний зміст:

- добровільне демократичне об'єднання людей або організацій, що мають спільні соціально-економічні інтереси і погоджуються співпрацювати задля їх реалізації;
- корпоративна власність, яка створюється за рахунок об'єднаних коштів своїх членів без залучення державних;
- забезпечення матеріальних потреб членів споживчих товариств і спілок;
- незалежність і самостійність її членів у прийнятті рішень, виборі виду діяльності без значних обмежень;
- ефективне функціонування в умовах різних типів економіки;
- об'єднання підприємств особливого типу, які працюють на неприбутковій основі з метою задоволення економічних і соціальних потреб своїх членів;
- багатуоукладність та розширення масштабів економічної діяльності;
- дотримання принципів ринкової економіки із застосуванням ринкових методів господарювання та конкурентної боротьби;
- розвиток підприємницьких рис та ринкової активності.

Для порівняння наведемо економічні функції МСБ, до складу якого віднесені і інші види кооперативів, які полягають у:

- збільшенні ринкової частки підприємства;
- регулюванні асортиментної політики;
- підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції та послуг;
- формуванні товарного бренду;
- сприянні зменшенню витрат виробництва та їх швидкої окупності.

Наведена економічна роль МСБ ні в якій мірі не постає протиріччям для підприємств споживчої кооперації.

Не менш важливе значення в процесі порівняння підприємств споживчої кооперації і МСБ належить визначенню їх соціальних функцій, які за результатами досліджень автора мають значні відповідності, а отже, відіграють важливу роль у розвитку українського суспільства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика соціальних функцій підприємств споживчої кооперації та інших суб'єктів МСБ

Соціальні функції на макrorівні	
Підприємства споживчої кооперації	Підприємства інших форм власності
– забезпечення соціальної підтримки і соціального захисту широких верств населення;	– вирішення проблеми зайнятості, подолання прихованого безробіття;

Соціальні функції на макрорівні	
<ul style="list-style-type: none"> – органічне поєднання особистих, колективних та суспільних інтересів; – участь членів споживчої кооперації в управлінні діяльністю системи; – створення умов для розвитку індивідуальних господарств населення; – створення нових робочих місць; – освіта пайовиків та членів споживчої кооперації; – залучення до роботи в системі молоді 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня соціальної захищеності робітників; – максимальне та своєчасне задоволення потреб споживача; – народження нової соціальної верстви населення; – створення робочих місць; – задоволення потреби людини у спілкуванні через сферу послуг; – сприяння вихованню нових підприємців, розвитку підприємницьких рис

Згідно до Ст. 3 Закону «Про кооперацію» кооперативи за своєю генеалогічною природою та визначеною метою є споживчими господарствами, за методами досягнення цілей – підприємницькими структурами, а за способами розподілу прибутку – споживче об'єднання.

Підтвердженням тому постають трансформаційні процеси, що відбуваються в споживчій кооперації. Адаптація вітчизняної споживчої кооперації до нових ринкових умов вимагає надання максимальної економічної самостійності кооперативним підприємствам і організаціям.

Одним із результативних процесів такої адаптації постають структурні перебудови господарських організацій у самостійні господарські суб'єкти, створення госпрозрахункових відособлених підрозділів. Такі підрозділи мають відокремлене майно, розрахунковий рахунок, є платниками податків і зборів, мають окремий баланс, самостійно здійснюють господарську діяльність на принципах самоокупності.

Створення понад 3,5 тис. самостійних госпрозрахункових відособлених підрозділів на базі магазинів, ідалень, виробництв споживчої кооперації свідчать про економічну самостійність і диверсифікацію кооперативної діяльності. Підтвердженням тому є основні положення функціонування кооперативної системи споживчої кооперації, наведені у монографії С. Бабенка [7, с. 152], за якими визначено, що незважаючи на першочергову спрямованість основної мети споживчої кооперації на задоволення потреб у споживанні товарів широкого асортименту, організаційна побудова системи містить чотири функціонально відокремлені підсистеми: госпрозрахункові роздрібні торговельні об'єднання, госпрозрахункові об'єднання підприємств харчування, райкоопзаготконтори і райкоопзаготпроми, госпрозрахункові об'єднання кооперативної промисловості, орієнтованих на виконання різноманітних функцій і завдань у межах єдиної кооперативної системи (рис. 2.3).

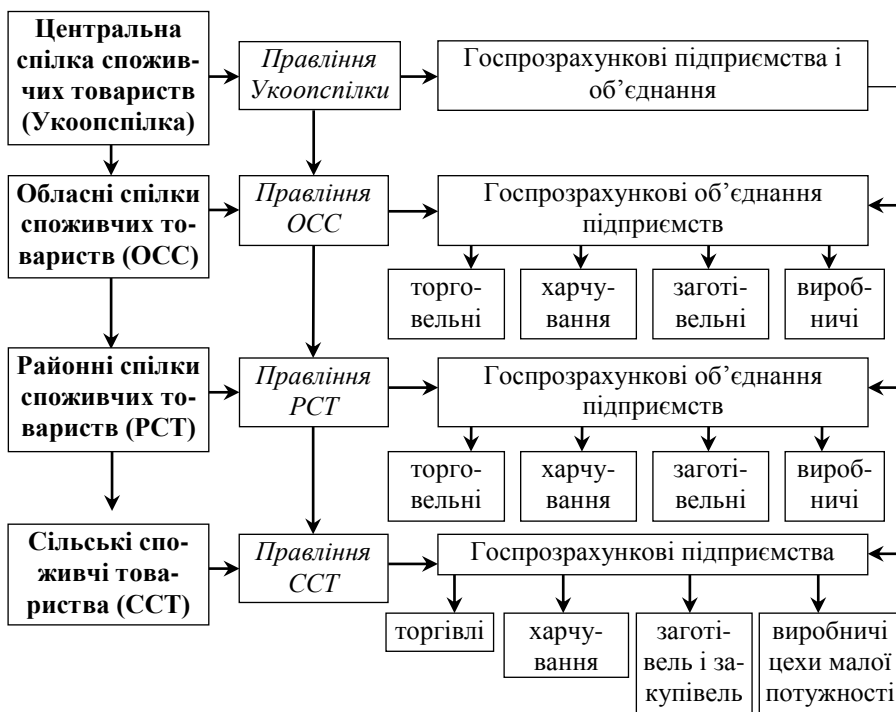


Рис. 2.3. Особливості організаційно-економічної структури споживчої кооперації України

Структурні особливості споживчої кооперації полягають у наявності як споживчих, так і виробничих та комерційних підсистем.

У наведеній структурній системі виокремленні госпрозрахункові об'єднання підприємств роздрібною торгівлю виконують споживчо-комерційну функцію, яка полягає у задоволенні потреб сільського споживача і одночасному прагненню до збільшення обсягів реалізації товарів.

Госпрозрахункові об'єднання підприємств харчування спрямовані на виробництво власної продукції з подальшою реалізацією, що визначає їх функцію як виробничо-комерційну, акцентовану на задоволення потреб споживачів.

Заготівельно-закупівельні підприємства, що також виокремленні у госпрозрахункові об'єднання, першочергово орієнтуються на закупівлю продукції і сировини, маючи на меті її подальшу часткову переробку та реалізацію, що визначає такий процес як комерційно-виробничу функцію з урахуванням її споживчого спрямування.

Одночасно госпрозрахункові об'єднання кооперативної промисловості виконують споживчо-виробничу функцію, яка полягає у виробництві широкого асортименту споживчих товарів, серед яких понад 98 % становлять продовольчі товари і близько 2,0 – непродовольчі.

В поданій схемі необхідно виокремити сільські споживчі товариства, основним видом діяльності котрих залишається торгівля з її комерційною функцією і підрозділи з надання послуг населенню. Виробнича діяльність визначається порівняно обмеженими розмірами та здійснюється тільки в межах первинної переробки сільськогосподарської сировини і виробництва продуктів харчування за наявності цехів малої потужності.

Таким чином, специфіка споживчої кооперації полягає у одночасній наявності в системі організацій, які за своєю економічною природою виконують тільки споживчу функцію і є неприбутковими; і госпрозрахункових підприємств, діяльність яких направлена на виконання споживчих, виробничих та комерційних функцій, та за умови їх тісного переплетення визначаються прибутковістю.

Результати аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств споживчої кооперації, наведені у табл. 2.2, свідчать про їх широку галузеву підпорядкованість.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності підприємств споживчої кооперації України за 2006–2008 рр.

(за даними [118])

Галузева підпорядкованість підприємств	Кількість підприємств, од.		Обсяги реалізації (виробництва) продукції, млн грн		Усереднений показник реалізації (виробництва) на 1 підприємство, тис грн		Середній розмір прибутку на 1 підприємство, тис грн	
	2006	2008	2006	2008	2006	2008	2006	2008
Підприємства роздрібної торгівлі	14 653	12 057	2 947,9	3 215,0	201,2	266,7	2,0	2,7
Підприємства харчування	4 873	3 905	516,8	672,0	106,1	172,1	0,6	1,2
Виробничі підприємства	798	535	427,3	589,5	535,4	1 101,9	7,6	14,3

Разом з цим, необхідно визнати, що результативність діяльності споживчої кооперації полягає у сукупному прибутку, отриманому системою від прибуткової діяльності підприємств усіх її галузей з метою його подальшого розподілу між членами кооперативного об'єднання.

Приватні підприємства МСБ отриманий прибуток перерозподіляють таким чином: на виплату заробітної плати її робітникам з подальшою можливістю задоволення ними власних потреб чи накопичення власних коштів; на подальші інноваційні процеси у бізнесі; на задоволення соціальних нужд підприємства, працівників і суспільства в цілому. Одночасно, в МСБ не завжди наймані працівники в повній мірі володіють інформацією щодо напрямів розподілу прибутку та відповідності отриманої заробітної плати виконаній ними роботі.

В споживчій кооперації отриманий прибуток в першу чергу йде на задоволення потреб членів об'єднання; на виплату у вигляді бонусів в залежності від пайового внеску; на підтримку і розвиток збиткових галузей і підприємств; на задоволення соціальних потреб всіх членів кооперативу. Інформація, яку отримують члени кооперативного об'єднання щодо розподілу і розміру прибутку заздалегідь оговорюється у статуті, є достовірною і доводиться до кожного пайовика системи.

Споживча кооперація, організації і підприємства якої є суб'єктами ринкових процесів здійснює свою діяльність на підприємницьких засадах, що витікає з нормативних і регулюючих документів споживчої кооперації України. Так, Стратегія розвитку споживчої кооперації України на період до 2015 р. утримує основні положення щодо впровадження ринкових засад і методів господарювання на підставі поєднання кооперативних і підприємницьких принципів з механізмом функціонування споживчої кооперації. В даному документі визначено, що організація господарської діяльності повинна базуватися на основі оренди, лізингу, посередництва та передбачати участь споживчих товариств і спілок у створенні акціонерних товариств, корпорацій, асоціацій, концернів, консорціумів тощо.

Підприємництво виступає мотиваційною складовою в процесі господарської діяльності будь-якого підприємства, яке функціонує в ринковому середовищі, і одночасно сприяє зменшенню ризику у бізнесовій діяльності.

Підтвердженням економічної сутності підприємництва є його визначення у статті 1 Закону України «Про підприємництво», в якій підприємництво визнається як безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти

підприємницької діяльності, у порядку, встановленому законодавством (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Економічна сутність поняття «підприємництво»

У свою чергу, підприємництво може здійснюватися на рівні всього підприємства, незалежно від його розміру та форми власності. В цьому випадку воно визначається як загальнофірмова підприємницька діяльність. У тому ж випадку, коли формується підприємницька думка окремих працівників, її визначають як внутрішньофірмове підприємництво. Наведені риси підприємництва притаманні і працівниками споживчої кооперації.

Сьогодні основні пріоритети і стратегічні напрями діяльності системи споживчої кооперації в Україні повинні ґрунтуватися на засадах кооперування, як форми соціально-економічної самоорганізації громадян, і включати наступні принципи:

- декоммерціалізація та повернення до соціальних цілей і завдань;
- безприбутковість, демократичність управління;
- збереження і примноження кооперативних засад і традицій;
- відкритість до інновацій та впровадження нових ефективних форм і методів господарювання;
- системне поєднання кооперативних засад з підприємницькими ініціативами – структурна єдність соціального й господарського менеджменту;
- розвиток принципу конкуренції у системі управління кооперативною власністю та створення альтернативних кооперативних об'єднань громадян (наприклад, створення на пайових засадах сільських споживчих кооперативів поза межами Укоопспілки).

Таким чином, за результатами проведеного порівняння визначаються наступні схожі риси між підприємствами споживчої кооперації і приватними підприємствами МСБ:

- кількісні характеристик підприємств;
- недержавна форма власності;

- прагнення до ефективної діяльності;
- соціальні функції та роль у розвитку суспільства;
- наявність підприємницьких рис;
- відкритість до інновацій та впровадження нових форм і методів господарювання;
- формування конкурентних переваг на споживчому ринку;
- створення альтернативних об'єднань.

2.2. Особливості і стан ринкової діяльності підприємств споживчої кооперації України

Споживча кооперація як недержавна система ринкового господарювання є повноправним учасником економічних процесів, що відбуваються в Україні.

Організаційно система споживчої кооперації України включає понад 1 900 сільських споживчих товариств; 419 споживспілок (товариств) районного і обласного рівня; 3 067 підприємств, які здійснюють заготівельно-виробничу діяльність; понад 12,0 тисяч роздрібних торговельних підприємств; 72 оптові торговельні бази; близько 4,0 тис. закладів ресторанного господарства; близько 500 ринків (табл. 2.3). Всі ці організаційні елементи взаємопов'язані і функціонують на загально визнаних міжнародних кооперативних принципах, які виступають індикаторами кооперативної ідентичності.

Таблиця 2.3

Структура організаційних пропорцій у споживчій кооперації у 2000–2008 рр.

Організації і підприємства споживчої кооперації	Роки					2008 у % до 2000
	2000	2001	2005	2006	2008	
Республіканські і обласні споживспілки	22	22	22	22	22	100,0
Районні споживспілки і товариства	450	453	441	433	419	93,1
Сільські споживчі товариства	1 408	1 485	1 879	1 915	1 911	135,7
Підприємства роздрібної торгівлі	27 824	24 635	16 348	14 653	12 057	43,4
Підприємства харчування	8 200	7 546	5 510	4 873	3 905	47,6
Підприємства оптової торгівлі	188	154		92	72	38,3

Організації і підприємства споживчої кооперації	Роки					2008 у % до 2000
	2000	2001	2005	2006	2008	
Заготівельно-переробні підприємства					2 538	
Виробничі підприємства	1 944	1 659		798	535	27,5
Ринки	719	725	563	533	482	67,0
Підприємства з надання послуг	—	729		4 400	6 100	у 8 р.*

Примітка. * Розраховано відносно 2001 р., в якому рішенням Правління Укоопспілки сформовано напрям діяльності.

Соціальна структура споживчої кооперації охоплює близько 600,0 тис. членів-пайовиків, 72,8 тис. працівників, а також мережу об'єктів соціально-культурного призначення.

Важливою особливістю споживчої кооперації, що визначає її перед різними комерційними структурами та іншими суб'єктами ринку є унікальна природа системи, яка поєднує в собі суспільну та господарсько-фінансову діяльність, статус некомерційної організації, соціально орієнтованої системи, що будується на кооперативній ідеології і культурі, принципах і цінностях кооперації, нормах моралі у бізнесі та взаємовідносинах.

Досліджуючи стан ринкової діяльності підприємств споживчої кооперації, необхідно акцентувати увагу на багаторічному їх досвіді, який визначається в наступних особливостях.

Перша особливість – це споживачі (сегмент ринку), який кожне підприємство повинно спочатку визначити, вивчити його (здійснити маркетингові дослідження), а потім надати йому необхідних послуг.

Кооперативна діяльність спрямована не тільки на поліпшення економічного і соціального стану членів-пайовиків, але й на задоволення матеріальних потреб населення, особливо це стосується сільського. Сегмент ринку, який обслуговує система споживчої кооперації України – більш ніж 15 млн чоловік, що складає третину населення України, які проживають у 28 тис. населених пунктів. Підприємства споживчої кооперації понад 50,0 % промислової та продовольчої продукції реалізують у сільській місцевості. Питома вага споживчої кооперації України у 2008 році в загальному товарообороті становила 1,9 %, а з продажу продовольчих товарів – 6,6 % проти 7,3 % у 2003 році.

Особливість сегменту, який обслуговують підприємства споживчої кооперації полягає в тому, що основні споживачі послуг та товарів – це пайовики системи та виробники аграрної продукції. Вони є одночасно і виробниками і споживачами тієї ж продукції та послуг. Отже, для задоволення потреб споживача необхідно більш детально їх досліджувати, визначаючи напрямки обслуговування, які є найбільш пріоритетними для них.

Друга особливість – багатогалузева система, вона поєднує торговельну, виробничу, закупівельну діяльності, а також діяльність, що пов'язана з наданням послуг. Споживча кооперація України розвиває більш ніж 25 видів господарської діяльності у таких галузях, як: торгівля, заготівлі, виробництво, транспорт будівництво та деякі види послуг.

Товаром в системі є продукція, яка реалізується споживачам та послуги, що їм надаються.

Функція споживчої кооперації відносно товару полягає у формуванні асортименту товару та відповідності його до потреб, запитів споживачів.

Торговельна діяльність системи споживчої кооперації нині є головною, де працює (разом з харчуванням) майже 70 тис. персоналу. На 1 січня 2009 року в системі споживчої кооперації функціонує 12,3 тис. роздрібних підприємств, у тому числі 12,1 тис. магазинів з торговельною площею 983,8 тис. м².

За період 2008 р. в цих підприємствах було реалізовано споживачам товарів на суму 3 887,0 млн грн, з яких 54,0 % реалізовано у сільській місцевості. За своєю структурою роздрібний товарооборот має тенденцію до збільшення в ньому частки непродовольчих товарів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка реалізації товарів підприємствами роздрібною торгівлі споживчої кооперації за 2000–2008 рр.

Показники	Один. виміру	Роки						Зміни (±) за 2008–2000 рр.
		2000	2001	2005	2006	2007	2008	
Обсяг роздрібного товарообороту, всього	млн грн	1 576,5	1 656,1	2 610,3	2 947,9	3 331,3	3 887,0	+2 310,5

Показники	Один. виміру	Роки						Зміни (±) за 2008–2000 рр.
		2000	2001	2005	2006	2007	2008	
Товарооборот підприємств торгівлі	млн грн	1 283,4	1 331,0	2 130,4	2 431,1	2 310,1	3215,0	+1 931,6
Питома вага реалізації: продовольчих товарів	%	90,4	89,9	87,7	84,5	84,7	84,5	–5,9
промислових товарів	%	9,6	10,1	12,3	15,5	15,3	15,5	+5,9
товарооборот ресторанного господарства	млн грн	293,1	325,1	479,9	516,8	604,7	672,0	+378,9
у т. ч. продукції власного виробництва	млн грн	156,6	170,3	273,6	277,9	330,1	362,9	+206,3
	%	53,4	52,3	53,0	53,8	54,6	54,0	+0,6

Головним завданням на даному етапі для торговельної галузі є створення сучасної конкурентоспроможної мережі магазинів – кооп-маркетів та новітніх закладів харчування з широким асортиментом товарів, лояльною ціновою політикою та високою культурою обслуговування.

Поєднання цих чинників із застосуванням єдиного дизайну фасадів об'єктів та інтер'єрів торговельних залів, з використанням геральдичної символіки, логотипів системи дозволяє підприємствам споживчої кооперації створити максимальні можливості для задоволення потреб покупців, а також впевнено закріпитися на споживчому ринку.

Укоопспількою, науковцями вищих навчальних закладів системи разом із кооперативними організаціями Швеції в 2005 році була розроблена Концепція розвитку коопмаркетів в Україні. Результатом такої плідної співпраці практиків і теоретиків став стрімкий розвиток в на сільському ринку мережі магазинів, що здійснюють свою діяльність з використанням новітніх інформаційних та організаційних технологій.

Нині в системі уже створено і успішно діють близько 720 кооп-маркетів. Це підприємства з торговою площею від 100 до 500 м², місячним товарооборотом до 500 тис. грн і більше та кількістю асортиментних позицій товарів від 3 до 10 тисяч назв. Тільки за 2008 рік були введені в дію 211 коопмаркетів.

Найбільша кількість коопмаркетів створена та діє у Рівненській, Тернопільській, Черкаській, Чернігівській облспоживспілках та в Кримській республіканській спілці споживчих товариств. Активно працюють в цьому напрямку також кооперативні організації Кіровоградської, Херсонської, Дніпропетровської та інших областей України.

Важливу роль у діяльності системи займає ресторанне господарство, де працює понад 20 тис. чоловік. Нині в сільській місцевості функціонує 3,9 тис. закладів харчування. Річний товарооборот їх за 2008 рік становить 672,0 млн грн. Питома частка його в загальному обороті споживчої кооперації – близько 20 %. Обсяг випуску власної продукції у 2008 році становив 362,9 млн грн. Її реалізація за останні 5 років зросла в 1,7 рази, а питома вага становить 54,0 % (табл. 2.4) [118].

Сьогодні в системі проводиться цілеспрямована робота по відновленню діяльності закритої мережі, відповідному перепрофілюванню закладів громадського харчування для надання максимальних зручностей споживачам, відкриттю спеціалізованої мережі молодіжних, вечірніх, дитячих кафе, музичних барів, ресторанів з концертною програмою, організації дискотек та інших розважальних заходів для забезпечення не лише харчування, а і створення умов для культурного дозвілля населення.

Важливе місце у забезпеченні населення продовольством та розвитку сфери послуг посідають ринки споживчої кооперації. У системі споживчої кооперації України станом на 1.01.2009 року діють 482 кооперативні ринки, що становить 17,4 % до їх загальної кількості в Україні. На ринках споживчої кооперації створено понад 289 тисяч торговельних місць, з них 26,8 тис. або 9 % – безпосередньо для виробників сільськогосподарської продукції. Динаміка реалізації окремих сільськогосподарських продуктів на ринках системи споживчої кооперації України наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції на ринках системи споживчої кооперації за 2003–2008 рр.

(тис. тонн)

Продукція	Роки			2008 р у % до	
	2003	2007	2008	2003	2007
М'ясо, сало, птиця	96,0	96,2	82,5	85,9	85,7
Картопля	86,4	76,1	72,1	83,4	94,7
Овочі	151,2	134,1	131,4	86,9	98,0
Фрукти, ягоди	66,4	66,5	64,3	96,8	96,7

Особливості розвитку ринків, які є переважно змішаного типу, полягають у їх багатопрофільності, оскільки тут здійснюються і оптові і роздрібні операції, забезпечується обмін продукцією між регіонами, ціни на товари формуються на основі попиту і пропозицій, враховуються також і сезонні коливання обсягів реалізації товарів.

Виробничу діяльність в системі споживчої кооперації здійснює нині 535 виробничих підприємств, серед них – 141 хлібозавод і пекарні; 53 підприємства з виробництва ковбас і копченостей; 64 художобільних пункти; 15 консервних заводів; 15 підприємств з сушіння, соління та іншої переробки овочів і фруктів; 28 підприємств з виробництва безалкогольних напоїв; 48 – з переробки риби; 96 – з виробництва непродовольчих товарів, тари, торговельного обладнання, залізобетонних виробів тощо. Нажаль, кількість виробничих підприємств в системі різко зменшується. Так, у порівнянні із 2004 роком їх кількість зменшилась на 67,8 % [118].

Обсяги виробництва продукції (робіт, послуг) у діючих оптових цінах у 2008 році становили 589, 5 млн грн, що на 46,7 % перебільшує відповідний показник у 2003 р.

Враховуючи фактор можливого входження України до Світової організації торгівлі (СОТ), виробничі підприємства споживчої кооперації мають бути готовими до випуску конкурентоспроможної продукції, зосередивши увагу, в першу чергу, на модернізації базових для кожної галузі виробничих підприємств, проведення на їх базі підвищення кваліфікації кадрів, розробці інвестиційно-привабливих бізнес-планів технічного переоснащення виробничих підприємств.

Пріоритетними необхідно визначити активізацію торгівлі товарами власного виробництва, рекламної роботи, розвиток та застосування менеджменту сировини, маркетингу збуту, відновлення продовольчого оптового ланцюга, централізованого постачання продукції, участь у тендерах, виставках-ярмарках.

Маркетинг заготівельної діяльності має починатися з вивчення різних каналів збуту, сільгосппродукції, яка користується попитом, кон'юнктури ринку.

Виходячи із потреб ринку та існуючих можливостей системи, правління Укоопспілки визнало пріоритетними напрямками розвитку заготівельної діяльності наступні:

- удосконалення та розширення асортиментної політики;
- створення в обласних центрах на сучасних баз концентрації сільськогосподарської продукції і сировини для забезпечення нею експортних поставок та оптового ринку
- виробництво продукції за народними рецептами та розфасування її у тару невеликої ємності;

- запровадження централізованого вивозу продукції від виробника з одночасним наданням послуг із навантажувально-розвантажувальних робіт;
- організація та проведення сезонних та святкових ярмарків-продажу;
- участь у тендерах із продовольчого забезпечення місцевих бюджетних організацій та військових одержувачів;
- на підставі досвіду деяких обласпоживспілок з організації створення заготівельно-переробно-збутових підприємств через впровадження замкнутого циклу (заготівля-виробництво-торгівля), що дасть можливість суттєво покращити результати роботи всіх ланок та отримання вагомих прибутків.

Останнім часом кооперативні організації активно проводять роботу з відродження сфери побутових та інших платних послуг, що є складовою соціальної інфраструктури на селі. Здійснено комплекс організаційно-технічних заходів. Насамперед, створено відповідні служби, забезпечено систему необхідною нормативно-правовою документацією та затверджено Програму розвитку сфери платних послуг споживчої кооперації.

Нині в сфері послуг діє 4,4 тисяч об'єктів з надання побутових послуг, серед них об'єкти з ремонту одягу, взуття, побутових приладів, меблів, перукарні, об'єкти ритуальних послуг, виготовлення ксерокопій і фото робіт, прання білизни, хімчистки, лазень, прокату товарів та інших. Обсяги надання платних послуг населенню організаціями споживчої кооперації за 2008 рік становить 413 млн грн [118].

Водночас кооперативними організаціями і підприємствами усіх галузей господарювання надаються послуги у відповідності до профілю їх роботи, а також ринкові, освітні, санаторно-оздоровчі житлові, ремонтно-будівельні, проектні та інші.

Отже, з позицій товару, маркетингова діяльність підприємств споживчої кооперації має наступні особливості:

- наявність розгалуженої сучасної конкурентоспроможної мережі об'єктів торгівлі і закладів харчування;
- наявність діючої кооперативної оптової ланки (міжобласної, обласної, районної) для формування ресурсів товарів і централізованого постачання у роздрібну торговельну мережу;
- наявність власного виробництва, можливість самостійно формувати асортимент продукції;
- можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, а отже і надання нових видів послуг, про що і свідчить прийняте у червні 2001 року Правлінням Укоопспілки рішення щодо розвитку сфери платних послуг населенню, серед яких такі – перукарські; з ремонту

одягу, взуття, побутових приладів; технічне обслуговування автомобілів; обробка деревини, ремонт меблів; ритуальні та деякі інші.

Третя особливість з позицій цінової політики полягає у можливості самостійно формувати ціну на продукти власного виробництва, а також диференціювати її в залежності від попиту населення на товар, та від використання існуючої власної системи оптової торгівлі.

Існування в споживчій кооперації власної заготівельної, переробної та оптової галузей, а отже їх тісний взаємозв'язок з роздрібними підприємствами системи, дозволяє здійснити розподіл витрат на транспортування продукції між учасниками розподільчого процесу. Такий підхід надає можливості системі здійснювати перехід до вільного ціноутворення.

Четверта особливість пов'язана з системою збуту – вона полягає у необхідності відродити існуючу до цього періоду розвинуту систему оптової торгівлі. І це дозволить використовувати так поширені в маркетинговому середовищі багатоканальні системи збуту (традиційні, вертикальні, горизонтальні, прямі, опосередковані), що сприятиме здійсненню кардинальних змін у функціонуванні роздрібною мережі.

Нині оптову торгівлю у системі Укоопспілки здійснює 92 оптових підприємства, серед них 45 універсальних міжрайонних оптових баз обласних споживспілок та Кримспоживспілки, 24 госпрозрахункових баз райспоживспілок та районних споживчих товариств, 13 баз і міжрайонних складів з торгівлі господарськими товарами, лісовими та будівельними матеріалами [118].

Протягом 2008 року обсяги оптового товарообороту зросли на 13 % і становлять близько 250 млн грн, а це відносно до роздрібного товарообороту системи становить 14 %. Через власну оптову ланку районних споживчих товариств завозиться у роздрібну торговельну мережу до 30 % товару [118].

Разом з цим збутова діяльність системи споживчої кооперації потребує значних змін, що, в першу чергу, визначається у відродженні повноцінних функцій кооперативної оптової ланки з формування ресурсів товарів і централізованого постачання роздрібною мережі. Необхідно також удосконалити комерційну діяльність, використовуючи маркетингові підходи щодо організації роботи з пошуку і вибору постачальників з використанням.

Основними складовими маркетингу в оптовій торгівлі має бути налагодження взаємовигідних стосунків безпосередньо з товаровиробниками, здійснення виваженої цінової політики, надання роздрібним підприємствам широкого комплексу посередницьких та сервісних послуг. Це дозволить здійснювати дієвий контроль за просуванням товарів, отримувати доходи від їх оптової реалізації, а також сприяє

широкому поповненню магазинів високо оборотними та рентабельними групами товарів.

Суттєвим в розподільчому комплексі також є питання щодо організації мерчендайзингу, яке передбачає формування широкого асортименту продукції в оптовому та роздрібному підприємствах, розміщення торгово-технологічного обладнання за прогресивними технологіями, організацію закупівель продукції у виробника. В системі споживчої кооперації є суттєвий досвід та кадровий потенціал комерційного апарату для вирішення зазначених питань.

П'ята особливість полягає в можливостях формування своєї комунікаційної політики. І тут необхідно відзначити наявність значного досвіду рекламної діяльності, а також організації ярмарок, конференцій, презентацій.

Шоста особливість – наявність кваліфікованого кадрового персоналу, існуючої тут науково-педагогічної бази, яка і сприятиме формуванню та адаптуванню його до вимог ринку шляхом підвищення кваліфікації.

Особливості системи в плані підготовки кадрового потенціалу визначаються наявністю власної мережі навчальних закладів, які і здійснюють підготовку висококваліфікованих кадрів для системи.

Підготовку фахівців для організацій споживчої кооперації здійснюють Львівська комерційна академія, Полтавський університет споживчої кооперації України, Вінницький кооперативний та Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 20 кооперативних технікумів і коледжів. У 2008 році підготовлено 3 456 спеціалістів і магістрів, 9 876 молодших спеціалістів, 429 кваліфікованих робітників.

На 1 січня 2009 року в системі Укоопспілки працювало 72,8 тис. осіб, з них 50,4 % становлять особи з повною базовою і неповною вищою освітою, 17,6 % – особи, що закінчили вищі навчальні заклади III–IV рівнів акредитації.

Зі всього складу працівників системи споживчої кооперації 30,8 % мають спеціальну підготовку [118].

З метою оцінки стану системи управління маркетингом в квітні 2008 року за підтримки Правління Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки) нами було проведено анкетне опитування керівників підприємств і організацій системи (додаток Д).

Об'єктом дослідження виступили переробні підприємства споживчої кооперації України, які здійснюють переробку сільськогосподарської сировини і виробництво продовольчих товарів.

Дослідження проводилися у формі глибинних інтерв'ю з експертами, у ролі яких виступили голови правлінь обласних, районних, сільських споживчих товариств (об'єднань), а також представників

виробничих підприємств, а саме керівники підприємств та структурних підрозділів.

Опитуванням були охоплені 304 виробничих підприємства, розташованих у всіх регіонах України, але тільки 112 з них прийняли участь у відповіді. Таким чином, загальний розмір вибірки становить 36,8 % від загальної кількості виробничих підприємств споживчої кооперації, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим ESOMAR.

За результатами дослідження було визначено, що значна частина (55,4 %) досліджуваних підприємств недостатньо забезпечена фахівцями з маркетингу, а 28,6 % взагалі здійснюють свою діяльність обмеженою кількістю працівників. Загалом тільки 1,8 % респондентів зазначили, що у складі їх підприємства функціонує окремий структурний підрозділ маркетингу і тільки 8,9 % мають у керівному складі фахівців-маркетологів [63, с. 197]. Парадоксальним у цьому випадку є те, що 88,9 % керівників мають вищу освіту, а 76,3 з них – саме економічну.

Досить цікавою є тенденція, яка характеризує стан організаційної роботи, яка пов'язана із плануванням діяльності підприємств на перспективу. Так, серед основних структурних елементів стратегічного маркетингу 37,5 % назвали сегментацію ринку, 42,9 – визначають важливість знань щодо цільових сегментів, 5,4 % – підтримують необхідність позиціонування товарів, а 19,6 – вважають необхідним формування брендів власної продукції. Загалом 35 % респондентів не змогли відповісти на дане запитання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Використання структурних елементів стратегічного маркетингу (формування маркетингової орієнтації)*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Сегментація ринків	37,5
Визначення цільових сегментів споживачів	42,9
Позиціонування продукту	5,4
Формування бренду	19,6
Не дали відповіді	35,0

Примітка. * Власні дослідження автора.

Однак 35 % опитаних керівників взагалі не дали відповіді на питання щодо формування на підприємстві маркетингової орієнтації. Разом з цим 82,1 % опитаних при формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства за основу беруть потреби споживачів, 44,6 % – стан ринкової кон'юнктури. І тільки 17,9 % – дії основних конкурентів на 12,5 % – власні товари (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори, що приймаються до уваги при оцінці напрямів стратегічного розвитку підприємства*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Потребах споживачів та їх змінах	82,1
Діях основних конкурентів	17,9
Власних товарах (послугах)	12,5
Стан ринкової кон'юнктури	44,6

Примітка. * Власні дослідження автора.

Оцінюючи важливість елементів тактичного маркетингу, 62,5 % керівників обрали найбільш вагомим процес ціноутворення, 60,7 % – збутову політику, 39,3 % – систему комунікацій, і тільки 19,6 % визнали важливість процесу управління продуктом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка значущості окремих елементів тактичного маркетингу для здійснення ефективної ринкової діяльності*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Управління продуктом	19,6
Ціноутворення	62,5
Збутова політика	60,7
Просування продуктів (реклама, стимулювання збуту, PR)	39,3

Примітка. * Власні дослідження автора.

За визначенням 94,6 % респондентів на підприємстві розроблена місія, причому її зміст було сформульовано наступним чином (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Зміст місії підприємств системи споживчої кооперації*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Повне задоволення потреб покупців	53,6
Завоювання лідерства на ринку	17,9
Розширення ринків збуту	44,6
Отримання прибутку та забезпечення виживання	51,8
Випуск якісної та конкурентоспроможної продукції	46,4
Вдосконалення технології виробничих процесів	32,1

Примітка. * Власні дослідження автора.

Одночасно загальні цілі діяльності підприємств за визначенням респондентів здебільше визначаються як – забезпечення подальшого розвитку, отримання прибутку, забезпечення виживання, утримання та зростання ринкової частки, дотримання позицій лідера (табл. 2.10). І тільки 2,3 % опитуваних керівників визначили головною ціллю діяльності – формування соціальної місії, яка згідно Закону про споживчу кооперацію і визнається основною ідеєю діяльності системи в ринковому середовищі.

Таблиця 2.10

**Загальні цілі діяльності споживчої
кооперації на сільському ринку***

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Отримання прибутку	64,3
Забезпечення виживання	25,0
Утримання ринкової частки	10,7
Забезпечення подальшого розвитку	78,6
Дотримання позицій лідера	7,1
Забезпечення росту ринкової частки	10,7
Інше (формування соціальної місії)	2,3

Примітка. * Власні дослідження автора.

Щодо планування маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації, то тільки 33,9 % керівників визнали, що вони формують окремий маркетинговий бюджет, а план маркетингу розробляють 50 % опитаних. Серед основних статей бюджету маркетингу були визначені наступні (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

**Основні статті витрат, за якими формується на
підприємствах маркетинговий бюджет***

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама	19,6
Акції по просуванню продукції на місцях продажу	10,7
Заходи по взаємодії з клієнтами	26,8
Маркетингові дослідження і консалтинг	1,8

Примітка. * Власні дослідження автора.

При визначенні необхідності в процесі управління діяльністю підприємства у проведенні та дієвості маркетингових досліджень, більшість респондентів оцінили наступним чином застосування їх найвагоміших напрямків (табл. 2.12):

**Рангова оцінка значущості напрямків проведення
маркетингових досліджень***

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Ранг значущості
Визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту	57,1	1
Пошук та розробка нових ринків збуту	51,8	2
Моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)	46,4	3
Аналіз ефективності каналів збуту	41,1	4
Вивчення продуктів конкурентів	35,7	5
Дослідження задоволеності та лояльності споживачів	30,4	6
Модернізація продукту під ринкові умови	28,6	7
Вивчення особливостей використання продуктів споживачами	21,4	8
Аналіз ділової практики конкурентів	5,4	9
Моніторинг дистрибуції продукту на ринку	3,6	10
Тестування і розробка концепції продукту	1,8	11

Примітка. * Власні дослідження автора.

Отже, в ході проведення експертного опитування керівників підприємств споживчої кооперації сформувалося стійке уявлення про наявність і стан маркетингової діяльності в споживчій кооперації, яка визначається:

- відсутністю відповідних теоретичних знань щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування;
- формуванням недосконалої системи управління ринковими процесами на підприємствах;
- потребою у розробці дієвого механізму управління стратегічною ринковою орієнтацією кожного відокремленого виробничого підприємства, організації тощо.

Разом з цим, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності в системі здійснюється досить складна, але плідна робота з впровадження елементів маркетингу в повсякденну роботу.

Вже сьогодні керівники системи працюють над створенням відповідної служби, яка буде займатися маркетинговими дослідженнями, спираючись на три основні методи вивчення і аналізу ринку, а саме: вивчення нужд і потреб покупців магазинів; визначення ступеню усвідомленості покупців про магазин(для тих населених пунктів, де окрім магазинів споживчої кооперації функціонують інші магазини); виявлення ступеню задоволення покупців магазину.

Для досягнення конкурентних переваг в оптовій торгівлі передбачається створення вертикальних маркетингових систем, до складу яких ввійдуть товаровиробники, оптові та роздрібні підприємства системи, які будуть функціонувати як єдина система.

Ще одним досягненням системи стане координація товарних потоків маркетингового каналу на підставі сумісного використання інформації її учасниками. Для цього необхідно створити належний банк даних, який забезпечить впровадження сучасних інформаційних систем.

Для того, щоб оптова торгівля дійсно стала фактором збалансування і зростання внутрішнього ринку, в системі передбачено реалізацію стратегічних заходів по її реформуванню у відповідності зі перетворенням всіх учасників маркетингових каналів розподілу, в першу чергу це стосується підприємств роздрібної торгівлі, створенням сучасних інформаційних систем, впровадженню елементів електронної комерції.

Потребує відпрацювання і питання щодо формування єдиної інформаційної системи аналізу і прогнозування розвитку регіонального ринку. Створення такої системи дозволить проводити маркетингові дослідження, відтворити систему моніторингу виробничо-збутових процесів, а отже, гнучко реагувати на всі вимоги ринку.

В системі проводиться робота по розробці ефективної комунікаційної політики, яка передбачає впровадження найбільш ефективних напрямків рекламної діяльності, використання різних засобів реклами, формування свого власного бренду, використання найсучасніших інформаційних систем і технологій (INTERNET-технології) при просування товарів та послуг системи на споживчому ринку України.

Проведений аналіз дозволив визначити, що важливими конкурентними перевагами системи споживчої кооперації, які формують високий рівень потенціалу, є:

- можливість створення інноваційного потенціалу на підставі участі значної кількості пайовиків у прийнятті рішення;
- демократичний спосіб управління, що дозволяє знаходження оптимальних рішень, орієнтованих на задоволення інтересів значних груп населення;
- наявність достатньо стабільного контингенту покупців, а отже – і гарантованого ринку збуту;
- надійні джерела самофінансування, а саме – фонд розвитку споживчої кооперації;
- гарантовані джерела постачання сільськогосподарської продукції від пайовиків та населення, що обслуговується;
- наявність розвинутої матеріально-технічної бази і висококваліфікованого кадрового потенціалу, який готується у власній системі навчання;

- забезпеченість власними товарними ресурсами, джерелами яких слугує власне виробництво, громадське харчування, закупівельна діяльність;
- функціонування багатогалузевого заготівельно-виробничо-торговельного комплексу, який забезпечує незалежність споживчої кооперації від сировинних джерел, а отже, забезпечує завершений цикл руху «від ресурсу до прибутку»;
- можливість власного відтворення на засадах використання соціальної місії як фактора розвитку економічної діяльності.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації України

Сучасну економічну ситуацію в Україні можна охарактеризувати, як складну, динамічну, пов'язану з ризиками. При переході до вільної ринкової економіки у більшості підприємств виникають проблеми, пов'язані з їх фінансовою нестабільністю. Підприємства, що раніше діяли в стабільному середовищі, яке керувалося зверху міністерствами та відомствами, отримали економічну незалежність і свободу.

Управління діяльністю таких підприємств повинно орієнтуватися на стратегічний маркетинг, який сприяє повному задоволенню потреб споживачів, стимулює розширення ринків збуту, підвищує конкурентоздатність продукції, покращує рівень компетентності керівництва підприємства при прийнятті маркетингових рішень, налагоджує зв'язки з постійними партнерами, сприяє впровадженню нових технологій і в цілому покращує фінансовий стан підприємства.

Проте, щоб бути ефективною, стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її вимагає відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх. Вибрана організація маркетингу повинна за рахунок міжфункціональної координації забезпечити участь у процесі стратегічного маркетингу всіх рівнів підприємства.

Не є виключенням і підприємства споживчої кооперації. Але специфіка діяльності та окремі особливості розвитку та функціонування підприємств потребують інших підходів щодо побудови складного механізму стратегічного управління. Проблема полягає у пошуку таких методів, що є не громіздкими, дешевими та мобільними у застосуванні. На підставі аналізу існуючих підходів як вітчизняних, так і закордонних науковців до процесу стратегічного аналізу [80, 82, 84, 131, 164] найбільш доцільним визнаємо наступну послідовність, а також відповідний методичний апарат для його проведення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рекомендована послідовність стратегічної діагностики підприємств споживчої кооперації

Етапи стратегічної діагностики		Складові етапу	Методи діагностики	Очікуваний результат
I. Макрорівень	а) визначення поточного положення підприємства на ринку (основні параметри ринку)	1. Карта галузі: - підприємство та його найближче оточення; - постачальники сировини, товарів; - споживачі готової продукції послуг	Графічний	Систематизація та констатація даних
		2. Межі галузі	Графічний	Визначення найбільш впливових суб'єктів
		3. Взаємозв'язок між учасниками галузі	Метод експертної оцінки «П'яти сил» за Портером	Виявлення ступені впливу
	б) аналіз факторів зовнішнього середовища	1. Політичні. 2. Економічні. 3. Соціальні. 4. Технологічні. 5. Інші фактори, що визначаються особливостями галузі	Метод експертної оцінки PEST-аналіз	Розробка сценарію можливих дій
II. Мікрорівень	а) стратегічна оцінка підприємства	1. Стратегічна оцінка розвитку галузей діяльності системи споживчої кооперації	Матричний метод портфельного аналізу BCG	Рекомендації щодо пріоритетного розвитку галузей і їх цільового інвестування
		1. Загальна оцінка підприємства: - організаційна та корпоративна структура підприємства; - стиль керівництва у вищому управлінському ланцюгу;	Метод бальної оцінки SPASE-аналіз	Рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємства і шляхи досягнення успіху

Продовж. табл. 2.13

Етапи стратегічної діагностики		Складові етапу	Методи діагностики	Очікуваний результат
		<p>- стиль керівництва у середньому та низовому ланцюгу.</p> <p>2. Аналіз ресурсів підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансових; - комунікаційних; - технологічних; - трудових. <p>3. Знання та оцінка досвіду:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у фінансовій сфері; - у взаємовідносинах із клієнтами; - із конкурентами; - галузі та особливостей бізнесу. <p>4. Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - маркетингова стратегія; - збутова стратегія; - впровадження стратегічних планів 		

Наведені етапи методики є класичними і адаптованими до визначеної групи підприємств, а їх застосування дозволить без значних витрат визначити рівень співвідношення між положенням та успіхами на рівні конкурентів, сформувані можливі шляхи для усунення серйозних розбіжностей, а отже запобігти ризиків та недоліків у просування підприємства на ринку.

Одним з найбільш доцільних методів маркетингових досліджень є метод оцінки потенційних можливостей підприємства, а саме – SWOT-аналіз. Виходячи із теоретичних засад SWOT-аналізу, в ході здійснення маркетингових досліджень, було здійснено формування позитивних та негативних рис, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що притаманні підприємствам споживчої кооперації.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в частині визначення зовнішніх можливостей і загроз застосовуються прийоми ранжування і бальної оцінки факторів. Для кожного з n факторів обирається бальна оцінка за 10-ти значною шкалою, за якою експерти оцінюють ступінь важливості факторів, які характеризують можливості (M_i) і загрози (Z_i), а i – порядковий номер фактора. Для обрання факторів застосовується два підходи:

1) визначаються тільки «парні» (протилежні за впливовістю) фактори, а отже їх кількість відповідає умові – $M_i = Z_i$;

2) фактори M_i та Z_i можуть бути незалежними, а отже не мати «парного» значення.

За першим варіантом для кожної «пари» можливостей і загроз визначаються імовірності F_{Mi} та F_{Zi} при дотриманні умови:

$$F_{Mi} + F_{Zi} = 1, \quad (2.1)$$

де F_{Mi} – фактори, що формують зовнішні можливості;

F_{Zi} – фактори, що формують зовнішні загрози.

За другим варіантом умови $F_{Mi} + F_{Zi} = 1$ не зберігаються, а кількість факторів може бути неоднакова. Одночасно, оцінка рівня впливу факторів визначається експертом не завжди об'єктивно.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i \cdot F_{Mi}; \quad (2.2)$$

$$Z = \sum Z_i \cdot F_{iz}, \quad (2.3)$$

де M – зовнішні можливості для підприємства;

Z – зовнішні загрози для підприємства;

F – оцінка імовірності впливу фактора (від 0,1 до 1);

$i = 1, 2, \dots, n$.

Узагальнення процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз для підприємств споживчої кооперації рекомендується оформлювати у вигляді таблиці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємства

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори (n)	M_i	F_{mi}	$M_i F_{mi}$	Фактори	Z_i	F_{zi}	$Z_i F_{zi}$
$n_1 \dots n$				$n_1 \dots n$			
Разом (узагальнений показник)	$\sum M_i$	–	$\sum M_i F_{mi}$	Разом (узагальнений показник)	$\sum Z_i$	–	$\sum Z_i F_{zi}$

Проведення SWOT-аналізу здійснювалося з урахуванням результатів опитування керівників системи споживчої кооперації у виробничій галузі. А вивчення факторів національного впливу, наведених у підрозділі 1.3, дозволило виявити маркетингові можливості і загрози для споживчої кооперації.

Таблиця 2.15

Маркетингові можливості і загрози для підприємств споживчої кооперації

Маркетингові можливості	Маркетингові загрози
формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів	недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації
можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, виходячи із вимог ринку та споживачів	нестабільність ринкового середовища
постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища	міграція сільського населення в міста
орієнтація на споживача і ринок	низька платоспроможність населення сільських районів

Маркетингові можливості	Маркетингові загрози
міжнародне співробітництво розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення	фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації

Фактори, що формують макросередовище підприємств споживчої кооперації обирались на підставі їх ранжування і бальної оцінки. Результати процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз представлені у таблиці 2.16.

Отримані результати свідчать, що загрози значно більше впливають на діяльність підприємств споживчої кооперації, а отже стратегічні позиції повинні бути направлені на ліквідацію визначених загроз.

Маркетинговими можливостями для підприємств споживчої кооперації можуть бути: залучення нових пайовиків переважно с орієнтацією на міське населення, що буде пов'язано з переорієнтацією виробництва на потреби міських жителів. У зв'язку з цим підприємствам варто працювати в напрямку дослідження потреб, посилення конкурентних переваг і поліпшення конкурентоспроможності продукції, що випускається.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, який рекомендується проводити у два етапи.

На першому етапі для кількісного визначення рівня конкуренції рекомендується розраховувати показники інтенсивності конкуренції, а саме – характер розподілу ринкових часток конкурентів, темпи зростання ринку, рентабельність ринку та деякі інші.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, який рекомендується проводити у два етапи.

На першому етапі для кількісного визначення рівня конкуренції рекомендується розраховувати показники інтенсивності конкуренції, а саме – характер розподілу ринкових часток конкурентів, темпи зростання ринку, рентабельність ринку та деякі інші.

Характер розподілу ринкових часток конкурентів дозволить визначити конкурентну структуру ринку. Для цього доцільним постає застосування таких статистичних методів, як розрахунок коефіцієнтів концентрації ринку (CR) та індекс Гершмана-Герфіндаля (HHI).

Таблиця 2.16

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз підприємств споживчої кооперації

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори (<i>n</i>)	<i>M</i>	<i>F_м</i>	<i>MF_м</i>	Фактори	<i>З</i>	<i>F_з</i>	<i>ZF_з</i>
Постійний моніторинг і аналіз ринкового середовища	8	0,5	4,0	Нестабільність ринкового середовища	6	0,7	4,2
Орієнтація на споживачів і ринок	10	0,9	9,0	Міграція сільського населення в міста	10	0,5	5,0
Можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, виходячи із вимог ринку та споживачів	10	0,7	7,0	Низька платоспроможність населення сільських районів	8	0,9	7,2
Формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів	8	0,7	5,6	Низька матеріальна зацікавленість пайовиків	8	0,3	2,4
Розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення	6	0,2	1,2	Фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації	10	0,6	6,0
Міжнародне співробітництво	4	0,2	0,8	Недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації	10	0,5	5,0
Разом	$\Sigma M = 46$	–	$\Sigma MF = 27,6$	Разом	$\Sigma Z = 52$	–	$\Sigma ZF = 29,8$

Коефіцієнт концентрації ринку, як показник, що характеризує відсоткове співвідношення усіх обсягів продажу підприємствами, що мають найбільші ринкові частки, розраховується за формулою:

$$CR = \frac{\sum_{k=1}^m Q_k}{\sum_{k=1}^m Q_k + \sum_{j=1}^n Q_j}, \quad (2.4)$$

де CR – коефіцієнт концентрації ринку;

Q_k – обсяги продажу k -го великого(за часткою ринку) підприємства;

Q_j – обсяги продажу j -го менш великого (за часткою ринку) підприємства;

m – кількість великих(за часткою ринку) підприємств;

n – кількість менш великих (за часткою ринку) підприємств.

Коефіцієнт концентрації ринку (CR) доцільно розраховувати як суму часток трьох найсильніших підприємств:

$$CR(\mathcal{Z}) = \sum_{k=1}^{m=\mathcal{Z}} Q_k, \quad (2.5)$$

де $CR(\mathcal{Z})$ – коефіцієнт концентрації трьох найбільших виробників ринку;

Q_k – ринкова частка великого (за часткою ринку) підприємства;

$m = \mathcal{Z}$ – кількість досліджених підприємств.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції, визначається як сума квадратів ринкових часток кожного з підприємств і розраховується за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^m Q_i^2, \text{ при } Q_i = \frac{q_i}{q_m}, \quad (2.6)$$

де HHI – індекс Гіршмана-Герфіндаля ($0 < HHI < 1$);

Q_i – частка i -го підприємства у загальному обсязі продажу продукції на ринку;

q_i – обсяг продажу продукції i -го підприємства;

q_m – загальний обсяг продажу продукції на ринку;

m – кількість підприємств виробників на ринку.

Підприємство, для якого HHI має найбільше значення, характеризується високим рівнем впливовості у конкурентному середовищі ринку.

Індекс Гіршмана-Герфіндала набуває більш вагомого значення, якщо його аналіз здійснюється у поєднанні зі значеннями коефіцієнтів концентрації, розрахованих по трьох найбільш активних підприємств. В такому випадку формується можливість одночасно визначити співвідношення рівня концентрації та інтенсивності конкуренції на ринку.

На другому етапі аналізу внутрішнього середовища здійснюється оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, яка спрямована на визначення конкурентної сили підприємства (C_i). Оцінку конкурентної сили підприємства доцільно визначати шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами і здійснювати її у наступній послідовності:

1) обирається перелік факторів, які характеризуються сильні і слабкі сторони підприємства;

2) кожному з обраних факторів присвоюється певний ваговий коефіцієнт (0...1);

3) розраховується фактична конкурентна сила конкурентів та підприємства;

4) здійснюється порівняльний аналіз оцінок обраних факторів власного підприємства з підприємствами-конкурентами;

5) визначається абсолютна конкурентна сила підприємства.

Проведення такого порівняльного аналізу доцільно проводити за результатами експертних суджень на підставі методу бальної оцінки. В тому ж випадку, коли обраний фактор характеризується кількісними показниками, то його рівень обирається експертами в певних межах, що характеризуються середніми у галузі показниками та мають рекомендаційний характер.

Перелік необхідних для розрахунку показників обирається в залежності від:

- визначення їх актуальності з погляду експертів;
- можливостей отримати достовірну інформацію щодо конкурентів.

Для визначення конкурентної сили підприємства, його сильних і слабких сторін нами рекомендується застосовувати наступну низку показників.

Конкурентоспроможність цінового сегмента передбачає з'ясування ступеня його домінування на відповідному сегменті, визначення можливостей впливу на обсяги та структурні характеристики попиту і пропозиції визначеної групи товарів у відповідному ціновому діапазоні. Розрахунок рекомендується здійснювати за методикою, запропонованою Г.Л. Азоевим у такій послідовності.

Спочатку розраховується ринкова частка підприємства по обсягам реалізованої продукції.

$$Q_i^{\pi} = \frac{K_i}{\sum K_i}, i = 1, \dots, n, 0 < Q_i^{\pi} \leq 1 \quad (2.7)$$

$$Q_i^B = \frac{K_i C_i}{\sum K_i C_i}, \text{ чи } Q_i^B = \frac{B_i}{\sum B_i}, i = 1, \dots, n, 0 < Q_i^B \leq 1, \quad (2.8)$$

де Q_i^{π} (Q_i^B) – ринкова частка i -го підприємства по кількості (загальній вартості) реалізованої продукції;

K_i , C_i – відповідна кількість та ціна продукції, що реалізована i -тим підприємством;

B_i – вартість реалізованої продукції;

n – кількість підприємств, що визнаються конкурентами.

Формула (2.8) оперує обсягами реалізації продукції в натуральних показниках і залучається для оцінки ринкової частки у абсолютному значенні. Але, коли продукція характеризується значним діапазоном цінової пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, співставляючи її з ціною реалізації (формула 2.9). У цьому випадку розрахунок необхідної величини ринкової частки здійснюється за вартісними параметрами і визначає рівень конкурентоспроможності підприємства у відповідному ціновому сегменті.

Тобто, якщо

$$\left\{ \frac{Q_i^k}{Q_i^H} \right\} \begin{array}{l} \text{то підпри-} \\ \text{ємство має} \\ \text{високий рівень} \\ \text{конкурен-} \\ \text{тоспроможності} \end{array} \left\{ \begin{array}{l} \text{Дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{ринковому} \\ \text{сегменті} \end{array} \quad (2.9)$$

Розрахунок фактичної і абсолютної конкурентної сили (слабкості) підприємства здійснюється за допомогою табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Розрахунок фактичної і абсолютної конкурентної
сили (слабкості) підприємства**

Фактор	Ваговий коефіцієнт (0...1)	Бальна оцінка (0...10)				
		конкурент C_{fk1}	конкурент C_{fk2}	конкурент C_{fk3}	конкурентна сила (слабкість) підприємства	
					C_f	C_a
Конку- рентна сила		$\sum C_{fk1}$	$\sum C_{fk2}$	$\sum C_{fk3}$	$\sum C_{fi}$ ($i = 1, 2 \dots n$)	

Абсолютна конкурентна сила підприємства розраховується за формулою (2.10):

$$C_a = \sum_i \left(C_i - \max_j Ck_{ij} \right), \quad (j = 1, 2, \dots, m), \quad (2.10)$$

де C_a – абсолютна конкурентна сила підприємства;

Ck_{ij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Показник конкурентної сили C і показник абсолютної конкурентної сили C_a використовуються для остаточного визначення позицій підприємства з допомогою матричної моделі методу SWOT.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін для підприємств споживчої кооперації здійснювався нами у вигляді порівняльного аналізу, причому основна увага була направлена на їх конкурентоспроможність. Результати аналізу наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Сильні і слабкі сторони підприємств споживчої кооперації

Сильні сторони	Слабкі сторони
соціальна спрямованість діяльності споживчої кооперації	діяльність переважно в сільських регіонах
формування асортименту товарів, з урахуванням аналізу попиту	відсутність інформації про конкурентів
налагоджена логістична система	відсутність стратегічного планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності

Сильні сторони	Слабкі сторони
наявність розвинутої складської мережі	відсутність маркетингової організаційної структури
широка роздрібна і виробнича мережа	відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки
висока кваліфікація персоналу	фінансова нестійкість підприємств
контроль фінансових потоків	

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії підприємств, є матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Матриця стратегічних позицій системи споживчої кооперації в ринковому середовищі

Однозначно, що для подолання існуючих зовнішніх загроз, підприємствам необхідно акцентувати увагу на застосуванні саме власних сильних сторін.

Оцінюючи діяльність споживчої кооперації у галузевому розрізі, спираючись на результати економічного аналізу, анкетного опитування керівників підприємств та організацій, була сформована матриця маркетингових можливостей і загроз системи, стратегічні господарські підрозділи якої розташовані в квадратах матриці, яка представлена на рис. 2.6.

Маркетингові загрози	Маркетингові можливості	
	Значні	Незначні
Значні	Сприятливий СГП – «Виробництво товарів»	Небезпечний СГП – «Заготівельна діяльність»
Незначні	Ідеальний СГП – «Торгівля і харчування»	Зрілий СГП – «Ринки»

Рис. 2.6. Матриця маркетингових можливостей і загроз для СГП споживчої кооперації України

Так, в системі споживчої кооперації можна виділити чотири стратегічних підрозділи: торгівля і харчування, виробництво товарів, ринки, заготівельна діяльність. Ці сфери діяльності є основними в роботі підприємств споживчої кооперації і визначають їхню багато структурність. Одночасно, ідеальним стратегічним господарським підрозділом у діяльності Укоопспілки є торгівля і харчування.

СГП «Виробництво товарів» відноситься до привабливого стратегічного господарського підрозділу, оскільки він має значні маркетингові можливості і маркетингові загрози. Маркетинговими можливостями для цього СГП буде переорієнтація виробництва на ринок і потреби, що значно вплине на зростання фінансових ресурсів.

Серед найбільш відомих і досяжних відносно методики проведення аналізу конкурентних позицій підприємства визначаються методи і моделі, представлені у вигляді матриць. Найбільш відомими серед них є матричні методи портфельного аналізу Бостонської консультативної групи BCG і консультаційної фірми GE/McKincey.

Портфельний аналіз – це інструмент, з допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрями, а також скорочення фінансування, або відмова від нього для неефективних напрямів діяльності підприємства. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з цих ринків. Для ефективної діяльності підприємства портфель його бізнесу повинен бути збалансованим, тобто повинно бути забезпечено правильне поєднання підрозділів або продуктів, що потребують фінансових інвестицій для забезпечення зростання, із господарськими одиницями, що характеризуються надлишком капіталу.

Портфельний аналіз забезпечує керівництво інструментом аналізу та планування портфельних стратегій для вибору правильної диверсифікації діяльності багатогалузевого підприємства.

Зазвичай процес портфельного аналізу проводиться за такою схемою (рис. 2.7).

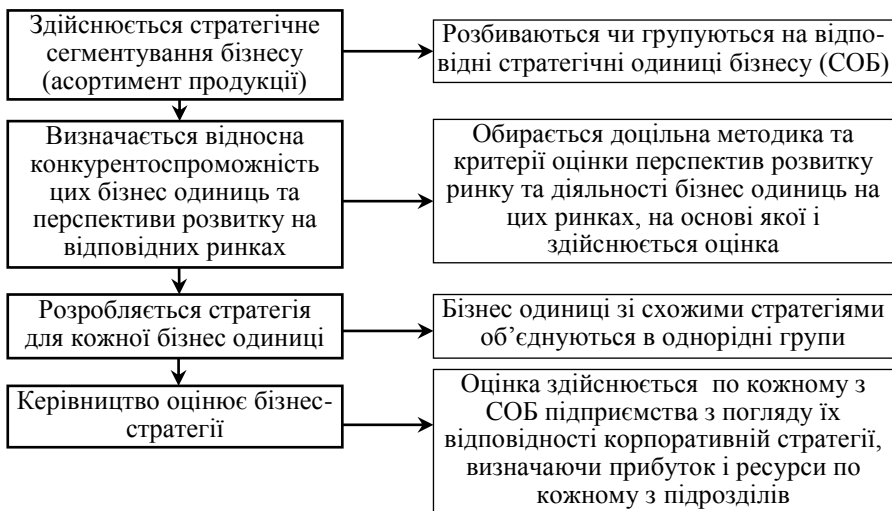


Рис. 2.7. Послідовність процесу портфельного аналізу виробничого підприємства

На основі такого порівняльного аналізу, керівництво підприємства може приймати рішення щодо корегування бізнес-стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління, де присутній великий вплив суб'єктивного досвіду керівництва, їх уміння прогнозувати та передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі.

Основне призначення моделі BCG полягає у зосередженні уваги на грошових потоках підприємства, які спрямовуються на посилення розвитку тієї чи іншої СОБ, а її основна ідея ґрунтується на дослідженні витрат і доходів підприємства по кожній номенклатурній чи асортиментній позиції з урахуванням етапу життєвого циклу, на якому вона перебуває. Економічна суть моделі визначається через співвідношення показників зростання ринку (попиту) і відносної частки СОБ бізнесу на ринку.

Особливості застосування матриці BCG:

- дозволяє приймати рішення відносно визначених СОБ на ринку та розподіляти грошові ресурси між ними в поточному та стратегічному періодах;
- аналіз розташування окремих СОБ у матриці є джерелом для побудови стратегії підприємства;
- темпи зростання ринку доцільно здійснювати на основі даних по галузі за останні 2–3 роки;
- для визначення відносної частки підприємства на ринку рекомендується розраховувати співвідношення обсягу продажу даного підприємства до обсягу продажу найсильнішого конкурента;

– значення відносної частки підприємства на ринку, що перевищує одиницю, свідчить про наявність у нього конкурентних переваг, а у протилежному значенні – потребує корегування обраної стратегії розвитку бізнесу;

– з часом унаслідок регулювання грошових потоків між СОБ останні безперечно змінять своє положення на матриці, а це повинно стати поштовхом для подальшої зміни стратегії підприємства.

Розглядаючи можливість її застосування в процесі стратегічного аналізу діяльності підприємств споживчої кооперації, необхідно зазначити ті переваги та недоліки, які можуть виникнути на практиці (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Основні переваги та недоліки практичного застосування моделі BCG для підприємств споживчої кооперації

Переваги	Недоліки
Висока придатність для розробки стратегій	Обмеженість характеристик (дві), за якими здійснюється оцінка СОБ
Диференційований підхід до розробки стратегій залежно від особливостей СОБ	Переоцінене значення частки ринку, яка не завжди визначає рівень конкуренції підприємства
Простота у застосуванні та визначенні ринкової частки і темпів зростання ринку	Темп зростання ринку не є головним фактором привабливості ринку
Є основою для аналізу взаємодії між СОБ на різних стадіях їх життєвого циклу	Недієздатність моделі у галузях з невисоким рівнем конкуренції чи незначними обсягами виробництва
Деталізований підхід до вирішення стратегічних проблем підприємства	Не враховується синергійний ефект взаємодії різних СОБ

В процесі стратегічного аналізу конкурентних позицій виробничих підприємств споживчої кооперації нами були вибрані ті групи товарів, які є найбільш перспективними з огляду на стан попиту на дану продукцію на ринку. Так, нами були виділені кілька груп товарів, що досліджувалися (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Групи товарів виробничих підприємств споживчої кооперації України та їх основних конкурентів відповідно до матриці BCG

Група	Найменування продукції	Обсяг збуту, тис. грн		Ринкова частка, %	
		2007	2008	2007	2008
A	Хліб, хлібобулочні вироби	24 268	7 249	47,7	21,4

Група	Найменування продукції	Обсяг збуту, тис. грн		Ринкова частка, %	
		2007	2008	2007	2008
В	Макаронні вироби	1 789	1 896	3,5	5,6
С	Ковбасні вироби	2 365	1 563	4,6	4,6
Д	Флодоовочеві і м'ясні консерви	1 145	1 067	2,3	3,2
Е	Безалкогольні напої	21 304	22 046	41,9	65,2
	Разом	50 871	33 821	100,0	100,0

Для кожної групи продукту ринкова частка обчислюється за формулою:

$$K_i = \left(\frac{y_i}{y_o} \right) \cdot 100 \%, \quad (2.11)$$

де y_o – сумарний обсяг збуту в грошовому вираженні за базовий період;

y_i – обсяг збуту продуктів i -ї групи за той же період.

При цьому $y_o = \sum y_o$.

На основі проведених розрахунків була побудована матриця BCG для СОБ виробничих підприємств споживчої кооперації (рис. 2.8).

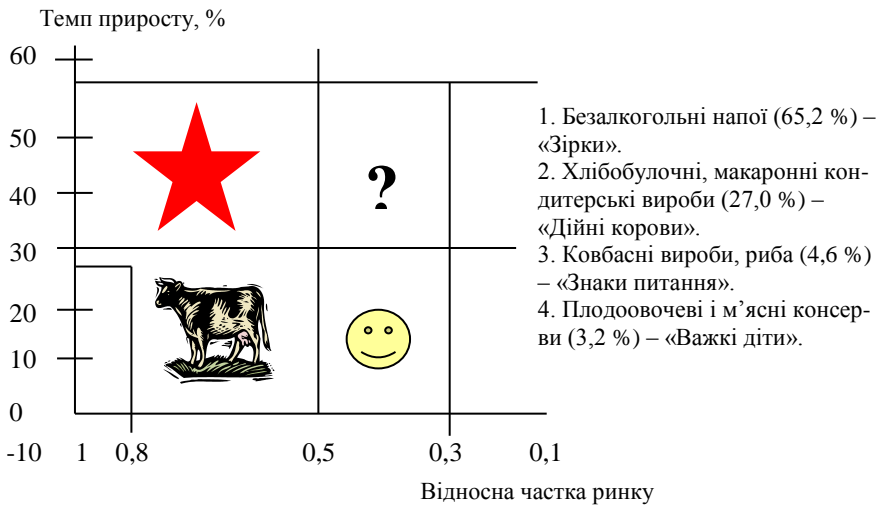


Рис. 2.8. Модель BCG відносно стратегічних одиниць бізнесу виробничих підприємств споживчої кооперації України

В зв'язку з існуючими реальними потребами в якісних продуктах харчування, споживчій кооперації варто заповнити існуючі ринкові ніші в області виробництва продуктів харчування, особливо в таких галузях, як плодоовочеконсервній, рибній, молочній та олійно-жировій. Плодоовочева галузь до трансформаційного періоду особливо розвивалась у сфері споживчої кооперації, у зв'язку з чим необхідно налагодити виробництво якісної і конкурентоспроможної продукції, оскільки на цю продукцію існує потенційний попит. Позиціонування продуктів цих галузей можливе під знаком «екологічно чистої продукції», що є актуальним для споживачів України. Можливо розвивати «зелений маркетинг» на підприємствах споживчої кооперації.

Практичне втілення маркетингових рішень у діяльність підприємств споживчої кооперації можливе за рахунок переорієнтації виробничих потужностей, відмови від нерентабельного виробництва, розпродажу нерентабельного устаткування і реінвестування цих засобів в перспективні напрями виробництва.

РОЗДІЛ 3

БЕНЧМАРКІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

3.1. Методологія бенчмаркінгу для споживчої кооперації

Бенчмаркінг (від англ. *benchmark* – позначка на фіксованому об'єкті) ґрунтується на отриманні доступної, відкритої інформації про передовий досвід бізнесової діяльності партнерів і конкурентів на ринку та дозволяє залучити найбільш позитивні та доступні методи у розвитку власного бізнесу. Сьогодні для більшості керівників підприємств в Україні «бенчмаркінг» є незнайомим словом, а процес еталонного співставлення, на якому він і ґрунтується, сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів, а то й як маркетингове дослідження. Але позитивність бенчмаркінгу як методу отримання необхідної інформації підприємствами споживчої кооперації полягає в тому, що для них створюються можливості для вивчення передового досвіду провідних кооперативів, визначитися із тенденціями їх розвитку та сформувати можливі шляхи подолання існуючих проблем на власному підприємстві.

Процес розвитку бенчмаркінгу в зарубіжних країнах пройшов шлях від промислового шпіонажу до методу еталонного порівняння (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Еволюційний розвиток бенчмаркінгу у зарубіжних країнах

Усі наведені методи є знаряддям маркетингових досліджень, вони мають відповідні відмінності, але використання кожного з них призводить до однієї мети – отримати інформацію про конкурентів і використати її для зростання ефективності діяльності свого підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основнi вiдмiнностi мiж промисловим шпiонажем, конкурентною розвiдкою та бенчмаркiнгом (*авторська розробка*)

Промисловий шпiонаж визначається як засiб отримання iнформацiї, що є комерцiйною таємницею без дозволу її власника, а також може здiйснюватися будь-якими, нави́ть забороненими засобами та методами.

Конкурентна розвiдка визначається як перехiдний етап вiд шпiонажу до бенчмаркiнгу (її характернi риси розглядалися вище).

Бенчмаркiнг значно вiдрiзняється вiд вищеназваних методiв, рiзниця полягає в його сутностi.

Историчне виникнення бенчмаркiнгу як теорiї та методологiї менеджменту вiдноситься до 70-х рр. XX ст., але його основнi концепцiї були вiдомi значно ранiше. Саме дослiдження Фредерiка Тейлора наукових методiв органiзацiї працi також можливо вiднести до концепцiї бенчмаркiнгу. Як еталон порiвняння продукту конкурентiв iз власно виробленим бенчмаркiнг почали використовувати ще на початку 1900-х рр. [172, с. 46]. Сьогодні бенчмаркiнг визнається одним iз прогресивних i ефективних методiв пошуку ключових факторiв успiху для підприємства.

Теоретичну сутність бенчмаркінгу науковці [5, 82, 145, 172] розглядають з двох позицій:

1) як процес порівняння показників діяльності власного підприємства з відповідними показниками конкурентів і підприємств, що є лідерами на ринку;

2) з метою вивчення отриманого у ході дослідження успішного досвіду інших підприємств і провадження його в діяльності власного бізнесу.

Сам процес практичного застосування бенчмаркінгу поєднує такі дії:

1) розуміння складових власного бізнес-процесу;

2) аналіз бізнес-процесів подібних підприємств;

3) порівняння результатів процесів власного підприємства із результатами підприємств, що аналізуються з метою визначення ключових факторів успіху, сильних і слабких сторін;

4) стратегічне планування процесу впровадження отриманих розбіжностей чи змін у діяльність підприємства з подальшою метою формування позитивних результатів.

Така послідовність дій здійснюється за допомогою одного з існуючих видів бенчмаркінгу, вибір якого залежить від мети, яку переслідує підприємство в ході вдосконалення бізнес-процесу та його взаємовідносин із обраним «еталоном» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні види бенчмаркінгу*

Вид бенчмаркінгу	Характеристика та зміст процесу	Значущість інформації	Рівень результативності
Внутрішній	Порівняння здійснюється у межах підрозділів підприємства	Висока	Незначний
Конкурентний	Порівняння свого підприємства з конкурентами за різними параметрами	»	Середній
Галузевий	Порівняння окремих підрозділів з однотипними підрозділами відомих підприємств у галузі, що можуть виступати як еталонний зразок	Середня	Високий
Функціональний	Порівняння виконання окремих функцій між підприємствами, що працюють у споріднених галузях	»	Середній
Асоціативний	Порівняння між підприємствами, що входять до однієї закритої групи (бенчмаркінговий альянс)	»	Високий

Вид бенчмаркінгу	Характеристика та зміст процесу	Значущість інформації	Рівень результативності
Загальний (зовнішній міжгалузевий)	Порівняння бізнес-процесу серед незалежних конкурентів у неспоріднених галузях	Низька	»

Примітка. * Адаптовано автором за [86, 182].

Названі види бенчмаркінгу (табл. 3.1) передбачені для використання як на стратегічному, так і на організаційному рівнях.

Організаційний рівень передбачає розв’язання проблеми, вирішення якої необхідно розглядати сьогодні. До таких відносяться основні та допоміжні функціональні процеси.

Найбільш складним рівнем бенчмаркінгу є стратегічний, він передбачає вирішення питань, що дозволяють здійснювати планування на тривалий період часу. В свою чергу, бенчмаркінг не може стати для підприємства разовим інструментом, а отже, потребує стратегічного підходу.

Фактично, на стратегічному рівні бенчмаркінг є альтернативним методом стратегічного планування. Разом з цим, процесу стратегічного планування передуює процес маркетингових досліджень. Але в тому випадку, коли метою маркетингових досліджень є розробка концепції загального уявлення про структуру, закономірності та динаміку розвитку ринку для подальшого визначення можливостей конкретного підприємства задовольняти попит і вимоги кінцевих споживачів на визначеному ринку, вони набувають змісту стратегічно орієнтованих досліджень. Таким чином, маркетингові дослідження набувають відповідних рис, що притаманні бенчмаркінгу. Тому саме бенчмаркінг має спільні риси з процесами стратегічного планування та маркетингових досліджень.

Визначаючи сутність поняття «бенчмаркінг» для споживчої кооперації, доцільно звернутися до існуючих наукових трактувань. Одні науковці визначають його як управлінський процес досягнення конкурентних переваг, інші – як еталонний підхід до підвищення якості продукції та послуг, треті – як метод ефективного управління. Але в кожному із визначень міститься головна сутність бенчмаркінгу, яка полягає у пошуку тих найкращих рис, інструментів, методів і практик, застосування яких на відповідному підприємстві призведе до вдосконалення системи менеджменту та зростання конкурентоспроможності.

В споживчій кооперації бенчмаркінг набуває дещо іншого змісту. Його сутність і методологія ґрунтується на поняттях кооперативної

форми власності, її особливостях, сформованих МКА кооперативних принципах.

Бенчмаркінг в споживчій кооперації – це управлінський процес розповсюдження передового досвіду, інноваційних технологій, формування загальнокооперативних еталонів у виробництві та реалізації продукції (послуг), обслуговуванні споживачів, який ґрунтується на принципах відкритості інформації з метою збереження кооперативної ідентичності, вдосконалення системи менеджменту, зростання ефективності діяльності і конкурентоспроможності кооперативів-членів МКА.

Для членів МКА доцільним постає застосування асоціативного виду бенчмаркінгу, характерний зміст якого полягає у порівнянні між підприємствами, що входять до однієї закритої групи, а отже створюється бенчмаркінговий альянс. В такому випадку процес отримання інформації не визначається складністю, а очікуваний рівень результативності характеризується як високий.

Для розуміння методології бенчмаркінгу необхідно більш детально розглянути його складові – маркетингові дослідження та стратегічне планування, а отже, визначити, в яких точках перетинаються ці складні маркетингові процеси.

Процес стратегічного планування складається із чотирьох етапів – глибинного аналізу розвитку галузі, аналізу конкуренції, вибору цільового ринку, безпосереднього стратегічного планування [5].

На першому етапі з метою визначення напрямку діяльності підприємства здійснюється глибинний аналіз розвитку галузі, а це передбачає дослідження ступеня та специфіки галузевої конкуренції; визначення моделей поведінки споживачів і їх купівельної спроможності; вивчення моделей поведінки постачальників; бар'єри входження в галузь; загрози з боку можливих товарів-замінників.

На другому етапі здійснюється аналіз конкурентів, в ході якого визначаються: напрямки розвитку бізнесу конкурентів; оцінка фінансової спроможності; співвідношення конкурентних переваг і пріоритетів конкурентів у загальній сфері діяльності; загальна місткість ринку, ринкова частка підприємства та конкурентів; система маркетингових технологій (товару, цін, системи розподілу, логістики, обслуговування споживачів); рівень витрат на виробництво та маркетинг; зусилля конкурентів у галузі досліджень і розробок.

На третьому етапі вибору цільового сегмента ринку визначаються конкурентні переваги та здійснюється процес еталонного порівняння, обрання об'єкта для «копіювання». На цьому етапі здійснюються такі заходи: накопичення інформації про конкурентів; встановлення ділових контактів із конкурентами; класифікація інформації, оцінка сту-

пеня її доцільності; визначення факторів, що сприятимуть успіху використання отриманої інформації на своєму підприємстві.

На четвертому етапі стратегічного планування передбачається виконання таких завдань: визначення ключових факторів успіху через застосування найбільш сприятливих для підприємства «еталонних» характеристик, притаманних конкурентам; планування стратегічних підходів у розрізі функціональних складових бізнесу: розширення виробництва, впровадження інноваційних товарів, зміни в ціноутворенні, розробка системи збуту й обслуговування, формування ефективної системи менеджменту.

Таким чином, оцінюючи наведену послідовність стратегічного планування, доцільно відмітити, що складно визначити, де саме в ній починається процес маркетингових досліджень, продовжується процес бенчмаркінгу та здійснюється стратегічне планування. Кожен із наведених інструментів стратегічного управління тісно пов'язаний один з одним.

Невизначеною серед науковців залишається позиція щодо поетапної структури процесу бенчмаркінгу. Одні пропонують здійснювати його у вісім етапів [172, с. 56–57], інші – у сім [111]. Але у наведених пропозиціях не існує значних відмінностей.

Автор переконаний в тому, що, для підприємств споживчої кооперації він містить сім основних етапів, а саме:

1. Оцінка підприємства та визначення проблем, які потребують першочергового вирішення.
2. Визначення підрозділу чи процесу, який потребує порівняння.
3. Пошук еталонного підприємства.
4. Визначення методів, показників оцінки та збір необхідної інформації.
5. Аналіз інформації, співставлення та визначення розбіжностей.
6. Упровадження отриманого досвіду в практику підприємства.
7. Оновлення процесу бенчмаркінгу.

Опрацювавши теоретичні положення бенчмаркінгу, виникає питання щодо його практичного застосовувати підприємствами споживчої кооперації, більшість як за своїми критеріальними ознаками віднесені до підприємств малого та середнього бізнесу.

До відповідного періоду розвитку світової економіки бенчмаркінг розглядався тільки як знаряддя для крупного бізнесу. В подальшому стрімкий розвиток сектора МСБ економіки сформував потребу використання тут окремих складових бенчмаркінгу. Поштовхом до цього став прискорений процес розвитку конкуренції. Практика світового бізнесу визначає, що для досягнення конкурентних переваг в першу чергу необхідно вивчати та використовувати досвід своїх конкурентів,

які досягли значних успіхів у бізнесі. Факт використання кооперативними підприємствами бенчмаркінгу продиктований саме динамічним конкурентним середовищем. Світовий досвід розвитку бенчмаркінгу визначає, що ще до його загального визнання як офіційного інструменту управління конкурентоспроможністю, малі підприємства Японії застосовували його окремі елементи з метою «перенесення» досвіду великих компаній на власні системи управління.

Але й тут існують певні бар'єри: практика застосування бенчмаркінгу в зарубіжних країнах визнала його доцільність тільки для тих підприємств, що відносяться до класів «переможці» та «виживаючі» [172, с. 26–27].

Згідно з класифікацією підприємств і організацій, залежно від ефективності діяльності [Total Improvement Management. – McGraw-Hill, 1995], вони поділяються на такі класи та підкласи:

- «переможці»: світового класу; національного класу;
- «виживаючі»: вищі за середній клас, але які мають тенденцію зростання до відмінних; нижчі за середній клас, але мають тенденцію зростання до рівня середніх;
- «невдахи»: «сповзаючі вниз»; «проблемні» (рис. 3.3).

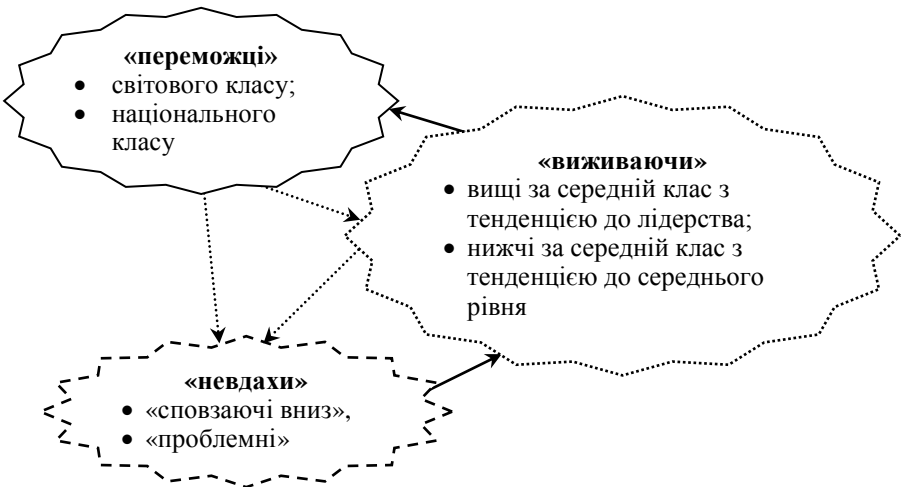


Рис. 3.3. Класифікація підприємств та організацій в залежності від ефективності діяльності [Total Improvement Management. – McGraw-Hill, 1995]

За експертними висновками, середні підприємства в більшій мірі, ніж малі, відносяться до класу «переможців» та «виживаючих». І саме

тому можливість використання бенчмаркінгового підходу в загальному вигляді для них є найбільш реальною.

Доречним буде визначити, що метод бенчмаркінгу як інструмент управління має всі підстави для його запровадження на підприємствах споживчої кооперації України. Це визначається:

- наявністю міжнародного досвіду країн із розвинутою економікою з використання провідними кооперативами бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління;

- наближеністю підприємств споживчої кооперації до споживача, що дозволяє їм самостійно проводити моніторинг стану попиту й основних запитів споживачів щодо якості, асортименту товарів і послуг;

- використанням методу бенчмаркінгу у вигляді деяких його складових – через порівняння фінансових показників, а також із метою проведення конкурентного аналізу.

А подальший зміст монографії направлений саме на застосування бенчмаркінгу з метою визначення позитивного досвіду діяльності провідних кооперативних підприємств і організацій членів МКА.

3.2. Сучасні тенденції міжнародного кооперативного руху

Період від створення першого кооперативу, розвитку кооперативної ідеї до формування кооперативного руху налічує понад два сторіччя. За цей період декількома поколіннями науковців і кооператорів-практиків створювалися і розвивалися наукові засади кооперативного руху, формувалися його принципи, економічна та соціальна сутність. За визначенням відомого кооперативного діяча Б. Мартоса кооперативний рух це устремління людей розвивати кооперацію, що виявляється в закладанні нових кооперативів чи в розвитку існуючих [87, с. 127].

Співпрацюючи з метою розширення господарської діяльності та розповсюдження кооперативної ідеології і розвиваючи кооперативну солідарність, кооператори різних країн надали кооперативному рухові міжнародного характеру. Ідейно-теоретичним, економічним та організаційним центром світового кооперативного руху став Міжнародний кооперативний Альянс (далі – МКА), заснований наприкінці 90-х років XIX ст. кооператорами Великої Британії.

Основними передумовами створення МКА в той час стали наступні економічні і соціальні перетворення у суспільстві:

1. Інтернаціоналізація господарського, політичного і духовного життя людства.

2. Зміни у кількості кооперативів та кооператорів, а також зростання їх членів.

3. Зростання масштабів господарської діяльності кооперативів.

4. Поява нових видів кооперації.

5. Укрупнення кооперативних організацій та концентрація кооперативних капіталів в межах їх територіального знаходження.

6. Зростання та поглиблення конкуренції між кооперативами і монополістичними об'єднаннями.

7. Зростання інтересів кооперативних об'єднань до виходу на міжнародні ринки з метою налагодження торгового обміну з кооперативними організаціями інших країн.

8. Наявність у складі кооперативів поборників революційного руху та прихильників християнського соціалізму.

9. Формування норм і інститутів міжнародного права.

10. Поява та стрімке зростання діяльності неурядових громадських організацій.

У розвитку Міжнародного кооперативного руху простежуються такі закономірності: перша – кооперативний рух розвивається, охоплюючи країни з різними економічними системами і суспільними устроями; друга – по мірі поглиблення ринкових процесів, десоціалізації суспільства зростають масштаби кооперації, активізується і розширюється кооперативний рух; третя – у розвитку міжнародного кооперативного руху пріоритет має соціальна місія.

Сучасний етап міжнародного кооперативного руху характеризується тенденціями, які істотно впливають на розвиток національної кооперації. До них належать:

- активізація міжнародного співробітництва у регіональному й глобальному масштабах;

- проникнення кооперації в нові сфери людської життєдіяльності;

- зростання обсягів господарської діяльності та членської бази сільськогосподарської кооперації;

- розростання кооперативного підприємництва у сфері фінансів;

- відносна стабілізація типів кооперації та зростання кількості багатофункціональних (універсальних) кооперативів;

- «перебудова» організаційних і господарських засад споживчої кооперації;

- підвищення ролі універсальних товариств у кооперативному секторі економіки.

Перший установчий конгрес МКА відбувся 19 серпня 1895 р. у Лондоні. Учасниками цього конгресу були 207 представників різних кооперативних організацій 15 країн: Австралії, Австро-Угорщини, Англії, Бельгії, Голландії, Данії, Італії, Сербії, США, Франції, Швей-

царії та ін. Окрім питань щодо створення МКА нагальними були ті, що розглядали організацію міжнародних торговельних відносин між кооперативними організаціями, розвиток кооперативного виробництва, кооперативної банківської справи, формування споживчої і сільськогосподарської кооперації.

За період з 1895 року МКА пройшов значний шлях у своєму розвитку. Цей розвиток виявився у зростанні числа кооперативів та кількості їх членів; в укрупненні кооперативних організацій та концентрації кооперативних капіталів; збільшенні масштабів господарської діяльності кооперативів; поширенні кооперації за межі Європи до країн Північної Америки, Азії та Африки, активному співробітництві кооперативів на національному і міжнародному рівнях.

Головні історичні події в діяльності МКА за період з 1895 року були направлені на формування основних засад, цінностей та принципів, що притаманні і сьогодні міжнародному кооперативному руху (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Хронологія основних подій в діяльності МКА*

Роки	Основні події
1895	Заснування МКА
1897	Розпочато формування єдиної статистичної бази даних
1909	Започатковано публікацію і розповсюдження Міжнародного спільного бюлетеню (International Co-operative Bulletin) на англійській, французькій та німецькій мовах
1922	Заснування Комітету з міжнародної кооперативної банківської діяльності; нині – Міжнародна кооперативна Асоціація банків (ICBA)
1922	Заснування Міжнародного страхового Комітету; нині – Міжнародна федерація кооперативного і особистого страхування (ICMIF)
1923	Проголошено дату святкування Міжнародного дня кооперації (перша субота липня)
1937	Прийнята перша редакція Кооперативних принципів
1946	Отримання МКА консультативного статусу в ООН
1951	Заснування Комітету сільськогосподарської кооперації; нині – Міжнародна організація сільськогосподарських кооперативів (ICAO)
1952	Заснування Комісії по розміщенню штаб-квартири МКА та його регіональних асамблей
1965	Проголошення ООН 1965 року Міжнародним роком кооперації
1966	Прийняття другої редакції Кооперативних принципів
1968	Відкриття регіональних відділень МКА для країна Азії та Океанії

Роки	Основні події
1976	Заснування Міжнародної кооперативної асоціації туризму
1990	Відкриття регіонального відділення для країн Америки
1994	Відкриття регіонального відділення для країн Європи
1996	Заснування спеціалізованої організації кооперативів охорони здоров'я (ІНСО)
1999	Підписання меморандуму із ООН з питань підтримки сільськогосподарського та продовольчого виробництва
2000	Прийняття Стратегії щодо гендерної політики в кооперації
2001	Прийняття ООН керівних Принципів щодо створення сприятливих умов для кооперування
2002	Прийняття МОП «Рекомендацій про сприяння розвитку кооперативів»
2003	Підписання меморандуму із МОП щодо внеску кооперативів у боротьбу проти бідності, безробіття, соціальної рівності
2004	Прийняття Стратегії боротьби кооперативів з ВІЛ/СНІДом
2007	Прийняття Глобальної Стратегії МКА на 2009–2012 рр.
2008	Підписання спільної Заяви на адресу ЄС щодо існуючої політики оподаткування кооперативів та її невідповідності місії та принципам спільної ідентичності

Примітка. * Складено автором за [185].

Найвагомішими серед них необхідно визначити такі:

- розробка та прийняття єдиних Кооперативних принципів;
- поширення кооперативного руху серед банківських структур, кооперативів страхування, сільськогосподарських підприємств, туристичних агенцій;
- поширення кооперативного руху на країни Азії, Океанії, Америки, Африки тощо;
- отримання консультативного статусу в ООН;
- підписання меморандуму із ООН з питань підтримки сільськогосподарського та продовольчого виробництва;
- прийняття Стратегії щодо гендерної політики в кооперації;
- прийняття Міжнародною організацією праці «Рекомендацій щодо сприяння розвитку кооперативів»;
- прийняття меморандуму із МОП щодо внеску кооперативів у боротьбу проти бідності, безробіття, соціальної рівності;
- підписання спільної Заяви на адресу ЄС щодо існуючої політики оподаткування кооперативів та її невідповідності місії та принципам спільної ідентичності.

Місія МКА полягає у просуванні та захисті спільної ідентичності кооперації, як визнаної конкурентоспроможної форми підприємства (Декларація МКА про кооперативну ідентичність, м. Манчестер,

1995 р.) У Декларації визначається, що кооперативи засновані на таких цінностях, як взаємодопомога, взаємна відповідальність, демократія, рівність, справедливість і солідарність. Згідно з традицією засновників члени кооперативів дотримуються таких етичних принципів як чесність, відкритість, соціальна відповідальність та турбота про інших. Саме тут доцільним визначити відомий слоган МКА – кооперація: взаємодія, демократія та мир.

Визначені цінності і стали підставою для формування основних кооперативних принципів, які закріплені статутом МКА:

- добровільне і відкрите членство;
- демократичний членський контроль;
- участь членів у економічній діяльності;
- автономія і незалежність;
- освіта, підвищення кваліфікації та інформація;
- співробітництво між кооперативами;
- турбота про членів кооперативу.

Статут МКА визначає основні цілі цієї організації:

1. Бути світовим представником кооперативних організацій усіх видів, які у практиці дотримуються кооперативних принципів.
2. Поширювати в усьому світі кооперативні принципи та методи.
3. Сприяти розвитку кооперації.
4. Відстоювати інтереси кооперативного руху в усіх його формах.
5. Підтримувати добрі взаємовідносини між членами об'єднання.
6. Сприяти розвитку дружніх та господарських відносин між кооперативами усіх видів, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

7. Сприяти зміцненню миру та безпеки.

За своєю організаційною структурою МКА є незалежною асоціацією, яка об'єднує, представляє і слугує кооперативам у всьому світі. До МКА входять 4 регіональні організації, які об'єднують 32 країни Європи, 24 країни Азії і Океанії, 20 країн Америки та 11 країн Африки. Також до складу МКА входять 9 спеціалізованих (секторальних) організацій, створені для кращого сприяння розвитку кооперативів різних видів та соціальної діяльності, а саме: Міжнародна організація сільськогосподарських кооперативів (International Co-operative Agricultural Organization – ICAO); Міжнародна кооперативна асоціація банків (International Co-operative Banking Association – ICBA); Всесвітня організація споживчої кооперації (Consumer Co-operatives Worldwide – CCW); Міжнародна організація риболовецьких кооперативів (International Co-operative Fisheries Organization – ICFO); Міжнародна організація кооперативів охорони здоров'я (International Health Co-operative Organization – IHCO); Міжнародна організація житлових кооперативів (International Co-operative Housing Organization – ICA Housing); Міжнародна федерація кооперативного і особистого

страхування (International Co-operative and Mutual Insurance Federation – ICMIF); Міжнародна організація виробничих, ремісницьких та сервісних кооперативів (International Organization of Industrial, Artisanal and Service Producers’ Co-operatives – CICOPA); Міжнародна асоціація туризму (International Association of Tourism – TICA) тощо (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Організаційна структура Міжнародного кооперативного альянсу

За даними МКА з метою сприяння спільним дослідженням, формуванню комунікаційної та гендерної політики, розвитку людських ресурсів у МКА створені 4 спеціалізовані (тематичні) комітети: Комунікаційний комітет (Committee on Co-operative Research – ICACC); Комітет кооперативних досліджень (Communications Committee – ICACCR); Комітет розвитку людських ресурсів (Human Resource Development Committee – ICAHROC); Комітет гендерної рівності (Gender Equality Committee – ICAGEC).

Сучасна децентралізована управлінська структура МКА (рис. 3.5) має трьохступеневу підпорядкованість і включає:

- центральні органи управління (Конгрес, асамблея, Правління, Комітет аудиту і контролю, Адміністрація);
- регіональні органи управління (регіональні асамблеї, ради та адміністрації для Європи, Азії і Океанії, Америки, Африки);
- секторальні органи управління.

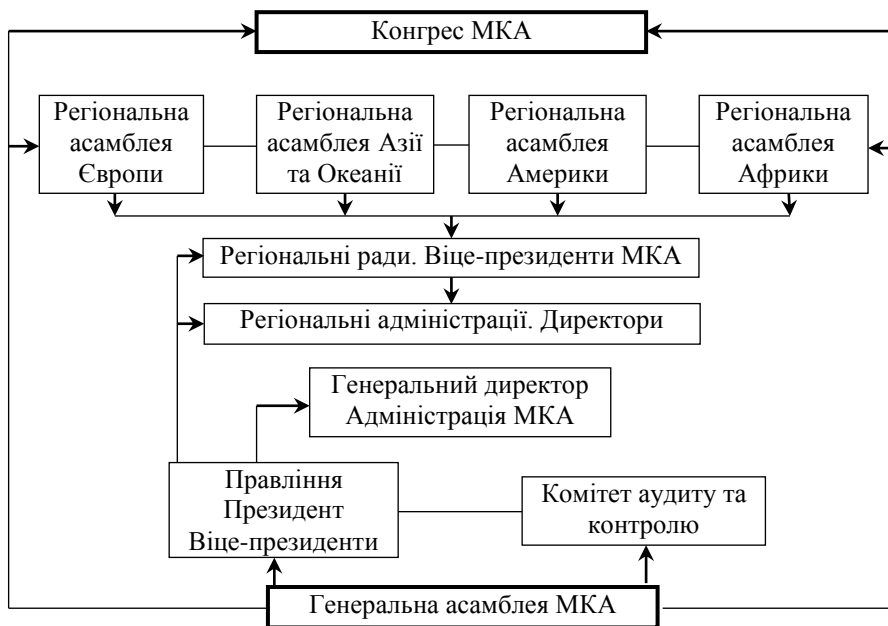


Рис. 3.5. Структура управління міжнародним кооперативним альянсом

Конгреси МКА – це форуми кооператорів з усього світу, участь у яких беруть не тільки члени Альянсу, а й представники інших міжнародних кооперативних організацій, політичні, громадські діячі,

що опікуються кооперативними проблемами. Конгреси, які відбуваються раз у чотири роки, обговорюють проблеми світового кооперативного руху, визначають шляхи вирішення стратегічних завдань.

Найвищим органом управління МКА є Генеральна Асамблея, призначення якої полягає у формуванні політичної лінії Альянсу, збирає членів від усіх організацій раз в два роки. Генеральна Асамблея затверджує програму діяльності та бюджет МКА, обирає президента, членів Правління, формує Комітет аудиту та контролю, ратифікує вибори віце-президентів, генерального директора тощо.

Вищим виконавчим органом управління МКА є Правління альянсу, до складу якого входить Президент, чотири віце-президента та п'ятнадцять членів. Правління МКА контролює процес виконання основних стратегічних завдань, здійснює зарахування нових членів, вирішує формує секторальні комітети та тематичні Комітети, призначає генерального директора.

Спеціалізовані (секторальні) організації представляють відповідні галузеві інтереси їх членів. Кожна організація має свої органи управління, фінансування яких здійснюють її учасники.

Органом членського контролю в управлінській структурі Альянсу є Комітет аудиту і контролю. Аудитори МКА, яких у складі комітету не більше п'яти членів, здійснюють щорічну перевірку фінансової діяльності Альянсу та фінансових зобов'язань його членів.

Регіональні органи управління створені з метою сприяння співпраці між організаціями-членами МКА на регіональному рівні, а отже їх завдання і функції ідентичні органам управління Альянсу.

Діюча організаційно-управлінська структура МКА дозволяє ефективно проводити спрямовану на реалізацію його основних цілей політику підтримки кооперативного руху, яка здійснюється у наступних напрямках:

- співробітництво кооперативних організацій на міжнародному рівні;
- захист кооперативної ідентичності, поширення кооперативної ідеї;
- підтримка кооперативного руху на міжнародному і національному рівнях;
- сприяння кооперації в державах з перехідною та розвиваючою економікою;
- укріплення кадрового потенціалу кооперативів;
- підтримка та проведення акцій і заходів щодо захисту миру, навколишнього середовища, прав та свободи людини, скорочення бідності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Політика МКА щодо підтримки кооперативного руху*

Зміст напрямків	Основні заходи	Основні досягнення
Співробітництво кооперативних організацій на міжнародному рівні	Комунікаційний комітет сприяє укладанню взаємовигідних економічних угод, налагодженню науково-технічних зв'язків та обміну досвідом між кооперативними організаціями.	Для кооперативів ЄС здійснено розширення сфери використання кооперативних об'єднань, удосконалено кооперативне законодавство, прийнято Європейський кооперативний статут (SCE) та звернення про сприяння розвитку кооперативів у Європі
Захист кооперативної ідентичності, поширення кооперативної ідеї	Діяльність наукових та інформаційно-методичних центрів, що здійснюють наукові дослідження та визначають методичні рекомендації щодо збереження кооперативної своєрідності	Випуск журналів МКА «Новини Міжнародного кооперативного альянсу», «Огляд міжнародної кооперації»
Підтримка кооперативного руху на міжнародному і національному рівнях	Співробітництво МКА з державними і громадськими міжнародними організаціями – Організацією об'єднаних націй (ООН), Міжнародною організацією праці (МОП), Міжнародною продовольчою та сільськогосподарською організацією (FAO)	Отримання консультативного статусу загальної категорії в Економічній та Соціальній комісії ООН (ECOSOC). За ініціативи МКА при ООН створено Комітет зі сприяння та розвитку кооперативів (COPAC). Прийняття Генеральною асамблеєю ООН у 2001 р. резолюції щодо визначення основних напрямків політики щодо створення сприятливих умов для кооперування; Прийняття Генеральною конференцією МОП (2002 р.) «Рекомендацій про сприяння розвитку кооперативів»

Продовж. табл. 3.3

Зміст напрямків	Основні заходи	Основні досягнення
Сприяння кооперації в державах з перехідною та розвиваючою економікою	Постійна увага кооперативному руху в країнах Азії та Африки, в державах Східної і Центральної Європи	Розроблено та впроваджено 300 проектів щодо розвитку кооперативного руху у розвиваючих економіках, які передбачають фінансову, технічну, організаційну і культурно-просвітню допомогу. Відкриття офісів МКА у Африці, Америці (Коста-Ріка), Азіатсько-тихоокеанському та Європейському регіонах
Укріплення кадрового потенціалу кооперативів	Навчання кооперативних кадрів та підтримка навчальних закладів	Розробка і реалізація спеціальних освітніх програм. Організація і проведення «круглих столів», конференцій, семінарів з обміну досвідом
Підтримка і проведення акцій міжнародного та національного рівня	Підтримка та проведення акцій і заходів щодо захисту миру, навколишнього середовища, прав та свободи людини, скорочення бідності	Підписання меморандуму про взаємодію МКА та МОП із Кампанією бідності (Poverty Campaign) щодо внеску кооперативів у боротьбу проти бідності, безробіття, соціальної рівності

Примітка. * Адаптовано автором за [22, с. 381–384; 185].

Однією із найчисленніших у складі МКА є спеціалізована секторальна Всесвітня організація споживчої кооперації (Consumer Co-operatives Worldwide – CCW, надалі ВСК).

За своєю організаційно-управлінською побудовою ВСК ідентична структурі МКА (рис. 3.6).

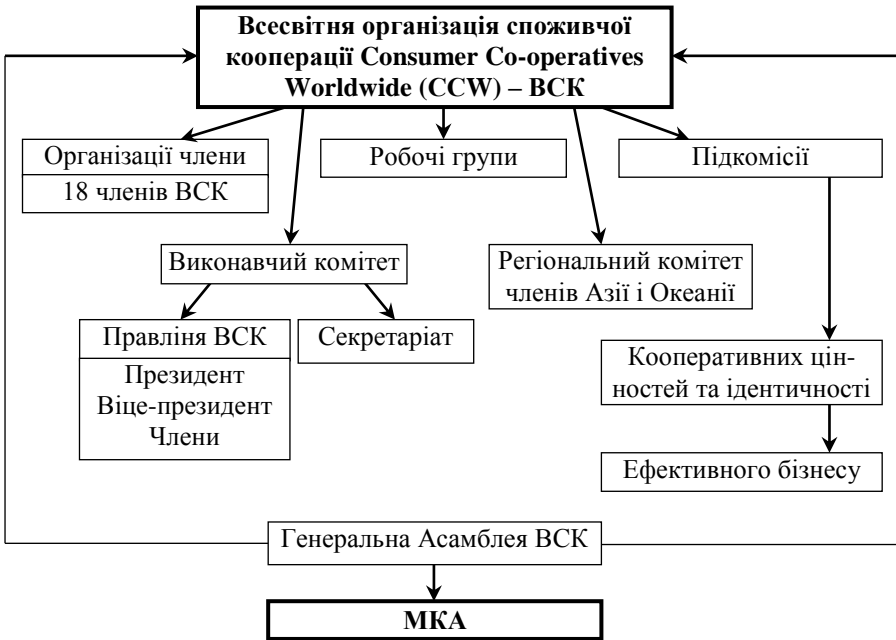


Рис. 3.6. Організаційно-управлінська структура Всесвітньої організації споживчої кооперації (ВСК) (складено автором за [185])

Головна місія ВСК полягає у підтримці та захисті відповідних прав споживачів на якісні стандартизовані товари, безпеку харчування і сприятливе оточуюче середовище; обґрунтованість цін та широкий асортимент товарів; необмежений доступ до інформації щодо товарів, виробників, системи просування тощо.

Сформована місія визначила наступні цілі діяльності всіх членів ВСК, які полягають у:

- поліпшенні ділової активності та ефективності споживчих кооперативів, що набуває особливого значення в період зростання конкурентних позицій транснаціональних корпорацій на світовому ринку;

- підтримці довіри та впевненості споживачів до кооперації, як міжнародного руху;
- підтримці і наданні спільної допомоги тим кооперативам, що визначаються слабкими позиціями;
- популяризації дій щодо безпеки продуктів харчування, навколишнього середовища, високого культурного рівня у торгівлі.

До складу ВСК входять 18 організацій – членів МКА. Це представники кооперативних спілок 15 країн світу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Члени Всесвітньої організації
споживчої кооперації (ВСК)***

Назва організації	Країна
1. Центральна кооперативна спілка	Болгарія
2. Кооператив Атлантика	Канада
3. Спілка Чеських споживчих кооперативів Movarian	Чеська Республіка
4. Кооператив Данія (FDB)	Данія
5. Національна Федерація споживчих кооперативів (FNCC)	Франція
6. Національна Федерація споживчих кооперативів і торгових асоціацій (AFEOSZ)	Угорщина
7. Національна Асоціація споживчих кооперативів (ANCC/Coop)	Італія
8. Кооператив Italia	Італія
9. Японська спілка споживчих кооперативів (JCCU)	Японія
10. Кооператив Норвегія	Норвегія
11. Національна Федерація споживчих кооперативів (Fenacoop)	Португалія
12. Центральна спілка споживчих товариств Російської Федерації (Centrosojuz)	Росія
13. Словацька спілка споживчих кооперативів	Словенія
14. HISPACOOP	Іспанія
15. Національна спілка споживчих кооперативів	Іспанія
16. Кооперативна спілка (Cooperative Forbundet)	Швеція
17. Центральна спілка споживчих товариств України (UKOOPSPILKA)	Україна
18. Кооперативи Великої Британії	Велика Британія

Примітка. * Складено автором за [185].

В межах ВСК діє регіональний комітет Азіатсько-тихоокеанського регіону, який створено з метою поширення кооперативного руху на даний континент.

Найвищим органом управління ВСК є Генеральна Асамблея, призначення якої полягає у формуванні політичної лінії Альянсу. Асамблея збирає членів від усіх організацій раз в два роки в період проведення Генеральної Асамблеї МКА. Вищим виконавчим органом управління ВСК є виконавчий комітет, який об'єднує правління і секретаріат. До складу Правління ВСК входить Президент, віцепрезидента та 7 членів виконавчого комітету.

До складу ВСК складу входять також дві підкомісії – кооперативних цінностей та ідентичності; ефективного бізнесу.

Основні цілі підкомісії кооперативних цінностей та ідентичності полягають у:

- збереженні кооперативних цінностей і принципів в діяльності споживчих кооперативів;
- формування конкурентних переваг, які ґрунтуються на унікальності кооперативної ідентичності;
- поширенні передового досвіду діяльності провідних кооперативів серед усіх членів організації;
- боротьбі за безпеку продуктів харчування, чистоту оточуючого середовища, високий рівень культури у торгівлі.

Підкомісія з ефективного бізнесу зосереджує увагу на вирішенні наступних завдань:

- підвищення ефективності торгівельної діяльності споживчої кооперації;
- дослідження, ідентифікація та розповсюдження передового досвіду щодо ведення бізнесу серед споживчих кооперативів;
- зростання ринкової частки через міжнародне співробітництво та ефективний розподіл товарів в межах світового ринку.

Для вирішення нагальних проблем з питань, якими опікуються створені підкомісії, Правління ВСК створює відповідні робочі групи для проведення ділових зустрічей з питань безпеки харчування, охорони здоров'я, захисту прав споживачів тощо.

Так, ВСК регулярно приймає участь у роботі комісії ООН «Кодекс Аліментаріус», яка створена об'єднанням Організації з питань продовольства і сільського господарства (FAO) та Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO). Дана Комісія займається вирішенням питань щодо безпеки та стандартизації продуктів харчування. А ВСК

у межах такої співпраці приймає участь у роботі її Комітетів з наявності пестицидів; гігієни м'яса, залишкам ветеринарних наркотичних речовин у продуктах тощо.

За ініціативи робочих груп в межах співпраці членів ВСК розроблений та діє Кодекс норм поведінки для учасників електронної торгівлі.

Одночасно з метою поширення досвіду діяльності, розвитку кооперативного руху керівництво ВСК організовує проведення семінарів для її членів, в яких обговорюються питання щодо: формування спільної політики із захисту прав споживачів (Лісабон, Португалія, 2002 р.); стану та тенденцій розвитку конкурентного середовища (Осло, Норвегія, 2003 р.); розробки пропозицій щодо соціально-відповідальної системи постачання, глобального співробітництва в межах споживацьких можливостей (Осло, Норвегія, 2003 р.); розвитку кооперативного руху в Азіатсько-тихоокеанському регіоні та в країнах Європи (Варшава, Словенія, 2004 р.).

Кооперативи і кооперативні організації за своєю природою призначені виконувати функцію взаємодопомоги своїм членам, а також у складних економічних ситуаціях, які виникають у економічному просторі, набувають значущості у підвищенні соціально-економічного стану мало захищених верств населення. За участі кооперативів здійснюється підтримка підприємництва, підвищується продуктивність праці, зростають доходи населення, відбувається процес скорочення бідності тощо.

Важливість і значущість кооперативного сектора в структурі ринкової економіки визнається провідними міжнародними громадськими організаціями. Ще у 1992 році на засіданні Генеральної Асамблеї ООН в доповіді «Місце та роль кооперативів з урахуванням соціально-економічних тенденцій» було зазначено, що саме кооперативи є одним із найвагоміших елементів національних і регіональних економічних систем.

Оцінюючи їх роль у розвитку економіки країн світу, доцільно розглянути показники чисельності членів кооперативів та частки кооперованого населення в країнах членах МКА. У період 60-90-х років ХХ ст. кооперативний сектор економіки в більшій мірі розвивався в країнах Західної Європи та Америки. Дана ситуація пояснюється процесами поглиблення ринкових перетворень саме в цих країнах, а кооперативний сектор виступав запорукою формування нових форм господарювання, підтримки підприємницької діяльності (рис. 3.7, 3.8, додаток Ж).

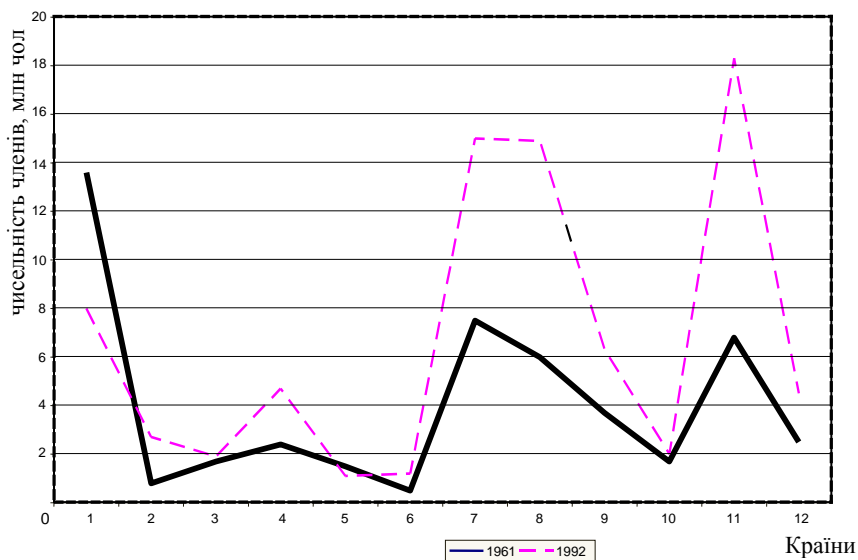


Рис. 3.7. Динаміка чисельності членів кооперативів в країнах Західної Європи членах МКА за 1961–1992 рр.

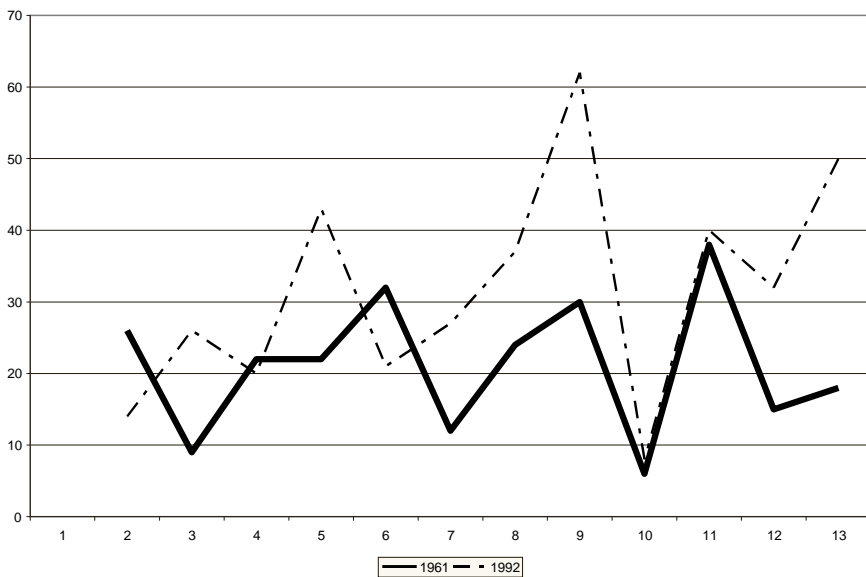


Рис. 3.8. Частка кооперованого населення в країнах Західної Європи
членах МКА за 1961–1992 рр.

Але на початку 90-х років в період значних трансформаційних перетворень на світовому ринку створюється тенденція, за якою кооперативний рух поширюється на Азіатський континент та Південну Америку. До складу МКА починають приєднуватися країни із розвиваючимися економіками, такі як Малайзія, Кенія, Колумбія, Болівія та деякі інші (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Чисельність членів кооперативів та частка кооперованого населення у країнах Азії та Америки станом на 30.06 2008 р.*

Країна	Чисельність членів, млн чол.	% кооперованого населення
Країни Азії та Океанії		
Індія	239,0	20,0
Малайзія	5,9	24,0
Сінгапур	1,6	50,0
Індонезія	80,0	27,5
Японія	—**	33,0
Нова Зеландія	—**	40,0
Країни Америки		
США	—**	25,0
Канада, у т. ч.	—**	25,5
Квебек	—**	70,0
Аргентина	9,3	23,5
Болівія	2,9	32,0
Колумбія	4,4	10,7
Коста-Ріка	—**	10,0
Країни Африки		
Кенія	5,9	20,0

Примітки: * Адаптовано автором за [185].

** Статистична інформація, наведена на сайті МКА, не має характерної, однозначної форми, отже дані наводяться за формами статистичної звітності кожної окремої країни.

У доповіді Генерального секретаря Генеральної Асамблеї ООН, засідання якої відбулося 13 липня 2009, розглядалась роль кооперативів у соціально-економічному розвитку суспільства. Було зазначено, що кооперативи є важливими учасниками економічних відносин між суб'єктами ринкового господарювання. Нині організації члени МКА об'єднують близько 800 млн чоловік, які є членами кооперативного руху понад 100 країн всього світу.

За оцінками експертів МКА у 2008 році кооперативи забезпечили понад 100 млн робочих місць, а їх частка у національному ВВП становила від 45 % (Кенія) до 5,6 % (Колумбія) [185].

Ринкова частка кооперативного сектора у країнах членах МКА за відповідними видами діяльності наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ринкова частка кооперативного сектора за видами діяльності в економіці окремих країн світу (станом на 30.06.2008 р.)*

Види кооперативів	Країна	Ринкова частка у ВВП, %
Усі кооперативи	Колумбія	5,6 ВВП
	Кенія	45,0 ВВП***
	Нова Зеландія	22,0 ВВП
	Португалія	5,0
Сільськогосподарські	Бразилія	40,0 ВВП**
	Норвегія	99,0
	Польща	75,0
Виробничі	Колумбія	35,3
	Латвія	12,3
	Корея	71,0
Риболовецькі	Норвегія	8,7 експорту
	Болівія	25,0
Кредитні	Кіпр	30,0
Банківські послуги	Кенія	31,0
	Колумбія	30,0
Страхові послуги	Бельгія	19,5
Аптекарські	Данія	36,4
Споживчі	Молдова	6,8
	Норвегія	24,1
	Швеція	17,5
	Франція	25,0
Торгівля і харчування	Угорщина	14,4
	Кувейт	70,0

Примітки: * Адаптовано автором за даними, розміщеними на сайті МКА [185].

** Також в Бразилії 6 % експорту сільськогосподарської продукції здійснюється кооперативами. У 2006 році бразильські кооперативи експортували у 137 країн світу 5 млн тон продукції на суму 2,83 млрд дол. США.

*** Сільськогосподарські кооперативи забезпечують кавовим зерном 70,0 % національного ринку, 76,0 % олією, 90,0 % лікарської сировини, 95,0 % бавовни.

Аналізуючи масштаби глобалізації кооперативного руху та їх внесок у світову економіку, МКА провів глобальний рейтинг 300 про-

відних міжнародних кооперативних структур, який визначив, що загальний оборот кооперативного сектору за 2008 рік у світовій економіці становив 1,1 трлн доларів США [185].

У сучасному світовому просторі майбутнє різних типів підприємств визначається, в більшій мірі, не рівнем управління, а їх економічною ефективністю. Але кооперативний сектор економіки саме у цьому оціночному критерії дещо втрачає позиції відносно інших видів підприємств. Більшість активних противників кооперації стверджують, що кооперативи не забезпечують необхідного рівня прибутковості та рентабельності як приватні підприємства. Разом з цим, для кооперативів критерій ефективності не визначається тільки економічними показниками як прибуток, рентабельність, ринкова частка. Вигоди та переваги, які надає кооперативний сектор економіки споживачам характеризують їх діяльність як ту, що має соціальні риси. Їх роль серед споживачів визначається у підтримці малозахищених верств населення, вирішенні соціальних проблем, підвищенні рівня зайнятості, розвитку кризових галузей та регіонів тощо.

За даними МКА кооперативи всього світу створюють понад 100 млн робочих місць, що на 20 % перебільшує відповідний показник транснаціональних корпорацій. У таблиці 3.7 наведено тільки деякі показники, які визначають роль кооперативного сектора економіки зарубіжних країн з ринковою економікою у підтримці рівня зайнятості населення.

Таблиця 3.7

Роль кооперативів у забезпеченні населення деяких країн членів МКА робочими місцями*

(станом на 30.06.2008 р.)

Країна	Кількість робочих місць, тис.
Аргентина	233,0
Болівія	160,5
Канада	155,0
Колумбія	661,5
Франція	4000,0
Німеччина	440,0
Індонезія	288,6
Італія	1000,0
Кенія	250,0
Словенія	75,0
Україні	81,0
Росія	300,0

Примітка. * Складено автором за [185].

Значний внесок у розвиток соціально-економічного середовища здійснюють і споживчі кооперативи. Так, Європейське товариство споживчих кооперативів, до складу якого входить незалежні національні організації 18 країн світу, об'єднує 3,3 тис. місцевих і регіональних кооперативів на яких працюють 300 тис. осіб, а чисельність кооперованого населення становить близько 25 млн населення Європи. Соціальна функція споживчих кооперативів Європи, окрім забезпечення населення робочими місцями, полягає у функціонуванні мережі магазинів, що реалізують продукцію по низьких цінах. Кількість таких підприємств у Європі становить близько 30 тисяч, а оборот по реалізації товарів у 2004 році становив 70,0 млрд євро [187].

Основними факторами, які формували високі конкурентні позиції кооперативного руху країн Західної Європи, можна назвати такі:

- глибока інтеграція кредитної і сільськогосподарської кооперації;
- поширення міжнародної кооперації та інтеграції в країнах Європи;
- концентрація виробництва (від 50 до 90 % ринку) у переробних кооперативах (загалом молоко – і м'ясопереробних);
- розвиток нових каналів та форм збуту продукції;
- формування багатопрофільних кооперативів шляхом комбінування функцій маркетингу, матеріально-технічного постачання та сервісу;
- державна підтримка, регулювання та допомога організаційно-правовими та економічними методами в веденні діяльності кооперативів [7, с. 74–75].

Аналіз соціально-економічної діяльності кооперативного руху надав можливості визначити основні тенденції розвитку світового сектора економіки, які характеризуються наступними позиціями:

- поступове відносне скорочення кооперативного сектора у сфері роздрібної і оптової торгівлі;
- скорочення обсягів господарської кооперації;
- відносний успішний розвиток кооперативного підприємництва у сфері грошового обігу;
- стійкий розвиток виробничої кооперації;
- зміщення центру масового кооперативного руху із країн Європи до країн Азії;
- посилення ролі національних і міжнаціональних вертикальних структур [185, с. 61]

Основними причинами скорочення міжнародного кооперативного руху у першому десятиріччі ХХІ ст. стали по-перше, відсутність тих соціальних проблем, для вирішення яких і створювалися кооперативи. Так, спостерігається підвищення життєвого рівня суспільства, малий бізнес отримує значні переваги у системі надання послуг населенню, а транснаціональні корпорації мають більші можливості у розвитку маркетингових технологій.

По-друге, експерти зазначають, що у системі споживчої кооперації спостерігається старіння і скорочення членської бази. У соціальному складі споживчих кооперативів більшу частку складає частка населення з низькими доходами, пенсіонери, яким притаманний незначний попит і консерватизм у споживанні.

Однак і у ХХІ ст. зберігається частка малозабезпеченого населення, яка може стати потенційною базою для розвитку кооперації.

Як стверджують аналітики кооперативний рух набуває сили коли спостерігається:

- зростання безробіття, що призводить до низького рівня кон'юнктури ринку;
- посилення технологічних змін, які значно впливають на соціальну нестабільність;
- підйом руху щодо захисту прав споживачів.

Визначені умови і є характерною рисою сучасного світового економічного простору. А отже, кооперативному сектору економіки належить роль у формуванні такої соціально орієнтованої економічної системи, яка поєднає автономію на місцевому рівні та інтеграцію у міжнародних масштабах та створює адекватну сучасному етапу розвитку суспільства і економіки форму підприємництва.

3.3. Інноваційні механізми розвитку споживчої кооперації зарубіжних країн

Споживча кооперація виникла як соціально-економічний механізм розв'язання протиріч ринкової економіки. Наймані працівники промислової сфери об'єдналися як особистості і вклали свої заощадження у створення споживчих товариств з метою економії витрат на споживання і задоволення соціальних, культурних та інших потреб на засадах християнської моралі. За своїм організаційно-економічним змістом, споживча кооперація є одним з різновидів кооперативного сектора економіки, а її основне завдання полягає у задоволенні потреб і прагнень людей як споживачів та захисті їх економічних інтересів.

Оцінюючи місце споживчої кооперації у кооперативному середовищі зарубіжних країн та України, видно, що в Україні провідна роль належить аграрній і споживчій кооперації. У країнах Європи переважає сільськогосподарська та кредитна кооперація (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура кооперативної системи за кількістю кооперативів*

(у %)

Види кооперативів	Кількість кооперативів	
	у країнах Європи	в Україні
Сільськогосподарські	38,1	30,1
Споживчі	8,0	23,7
Мультинаціональні	17,0	19,7
Кредитні	28,0	7,2
Виробничі	9,0	18,5

Примітка. * Складено автором за [4, с. 71].

Ефективним засобом і базою підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин є маркетинг, який застосовується для розробки і ухвалення управлінських рішень і відіграє ключову роль в системі управління, організації, планування і контролю безпосередньо системі підприємницької діяльності.

Цілі маркетингової діяльності тісно пов'язані з цілями підприємства і сприяють досягненню підприємством намічених завдань. До основних цілей підприємства можна віднести:

- завоювання ринку;
- рентабельність;
- фінансову стійкість;
- забезпечення соціальних чинників виробництва;
- створення і зміцнення позицій на ринку і престижу підприємства.

Сучасний маркетинг – це складне соціально-економічне явище, яке найбільш правильно розглядати як сукупність чотирьох чинників діяльності, постійно змінних параметрів поведінки в умовах ринку: маркетинг як філософія взаємодії і координації підприємницької діяльності; маркетинг як концепція управління; маркетинг як засіб забезпечення переваг в конкурентному середовищі; маркетинг як метод пошуку вірних рішень.

Маркетинг застосовується незалежно від того, на якому ступені розвитку знаходяться ринкові відносини, оскільки саме він виступає у вигляді реальної системи, яка пов'язує внутрішню і зовнішню діяльність підприємства, а також координує взаємодію всіх суб'єктів, що входять в ринкову систему. Проте, потрібно відзначити, що маркетинг

припускає своє функціонування і розвиток в будь-якій економічній системі, незалежно від ролі в ній державних структур.

Починаючи з 90-х рр. XX ст. в макромаркетинговому середовищі підприємств відбулися корінні зміни. Головним з них є прискорення і всевітнє зростання технологічного прогресу, який призводить до скорочення життєвих циклів товарів і вимушує виробників оновлювати свій асортимент швидше, чим раніше. Інтернаціоналізація світової економіки, утворення Спільного європейського ринку, відкриття кордонів країн Східної Європи і поява нових конкурентів – ось ті важливі перетворення, які також вимагають реорганізації або реструктуризації підприємницьких видів діяльності.

Одночасно підвищення рівня освіти споживачів призводить до підвищення їх вимогливості. Набуває поширення і зростання рух у захист прав споживачів, виникають нові суспільні проблеми, які пов'язані з екологічним станом оточуючого середовища, глобальним потеплінням, неетичним веденням бізнесу, що саме і потребує від підприємств вміння активно реагувати на них.

Нова ера економіки визнається акцентуванням уваги підприємців на соціальній відповідальності перед суспільством. Поняття «прибутковий, ефективний бізнес» змінюється новою ідеологією, направленою на формування корпоративної соціальної відповідальності.

За твердженням провідних міжнародних організацій таких як Європейська комісія з прав людини, Європейський банк реконструкції та розвитку корпоративна соціальна відповідальність це процес сприяння стійкому економічному розвитку, добровільні зобов'язання компанії щодо покращення добробуту суспільства, інтеграція соціальних і екологічних аспектів у бізнесову діяльність, а також притримання вимог етичного і правового характеру.

За визначенням Філіпа Котлера корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства через реалізацію відповідних підходів до ведення бізнесу із застосуванням необхідних корпоративних ресурсів.

Підходів до реалізації ідеї корпоративної соціальної відповідальності може бути декілька. Ф. Котлер виділяє шість типів корпоративних ініціатив:

- просування соціально значущої проблеми;
- корпоративний соціальний маркетинг;
- добродійний маркетинг;
- корпоративна філантропія;
- волонтерська діяльність в межах територіального співтовариства;
- соціально-відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Л. Савицька у своїй статті «Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке?» визначає, що соціальні

ініціативи стають по-справжньому успішними за наявності наступних умов:

- втілення ідеї корпоративної соціальної відповідальності повинно бути власної, вільною ініціативою компанії, а не здійснюватись під тиском урядових, правових організацій тощо;
- соціальні ініціативи, що розглядаються компанією, повинні бути підпорядковані певній проблемі, рішенням якої компанія зможе займатися впродовж тривалого часу;
- зміст ініціативи повинен бути органічно інтегрованим з місією, цінностями, товарами чи послугами компанії;
- сприяти досягненню бізнес-цілей, тобто виконанню маркетингових завдань, покращенню взаємовідносин з постачальниками, посередниками, підвищенню продуктивності праці;
- представляти інтерес для усіх суспільних груп, з якими взаємодіє компанія – споживачів, інвесторів, працівників компанії тощо [151].

Отже, з впевненістю можна визначити, що методи масового маркетингу застарівають, а новий ринок потребує його нових кастомізованих видів. Нова ера маркетингу визначається акцентуванням уваги підприємців на нових видах маркетингу – взаємовідносин, соціально-відповідального, екологічного, етичного тощо. Ідентичність змісту даних концепцій полягає в тому, що основний акцент впливу маркетингового інструментарію переноситься на соціальну відповідальність учасників бізнесу перед суспільством в цілому.

Концепція маркетингу взаємовідносин була запропонована ще в 80-і роки шведськими ученими як концепція управління маркетингом на ринку товарів і послуг. Розробники визначають мету маркетингу взаємовідносин у вигляді ефективної системи взаємодії з ключовими партнерами організації – споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, персоналом підприємства.

За своєю управлінською сутністю концепція маркетингу взаємовідносин є:

- перспективною концепцією сервісного підприємництва, орієнтованою на широкий охопити всіх ресурсів і видів діяльності підприємства в процесі організації, планування і управління, взаємного обміну інформацією зі всіма суб'єктами вибраного сегменту на кожній стадії життєвого циклу товару;
- управлінською системою, орієнтованою на довгострокові взаємовідносини зі споживачами з метою задоволення їх потреб і досягнення цілей усіх учасників процесу;
- методом організації маркетингу за принципом розподілу, розширення відповідальності за розуміння і виконання функцій маркетингу серед всього персоналу підприємства від працівника, який обслуговує споживача, до керівника вищої ланки.

Прогресивність концепції маркетингу взаємовідносин виникає через те, що товари все більше стають стандартизованими, а послуги уніфікованими, що призводить до формування стандартних маркетингових рішень. Саме тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової взаємодії партнерів. У цьому контексті відносини стають найважливішим ресурсом, яким володіє підприємство разом з матеріальними, фінансовими, інформаційними, людськими ресурсами тощо.

Основна ідея маркетингу взаємовідносин полягає в тому, що об'єктом управління маркетингом постає не сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу.

Маркетинг взаємовідносин підвищує значущість особистих контактів в системі ефективних комунікацій. Більш того, він розподіляє відповідальність за ухвалення рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але і працівників інших підприємницьких підрозділів, включаючи менеджерів верхньої ланки. Саме апарат управління підприємством стає відповідальним за формування і розвиток довготривалих взаємовигідних відносин в процесі взаємодії організації з клієнтами і покупцями.

Причинами для використання концепції маркетингу взаємовідносин визначаються наступні: зміни в технології; зростаючі запити споживачів; посилення конкуренція, яка вимагає від підприємства внесення змін в систему взаємовідносин зі споживачами.

Визнаний лідер північної школи маркетингу і послуг професор, декан факультету маркетингу Шведської школи економіки і ділового адміністрування (Фінляндія) Крістіан Гренроос запропонував при формуванні на підприємстві концепції маркетингу взаємовідносин застосовувати категорію життєвого циклу відносин з покупцями, яка складається з трьох стадій.

На первинній стадії, яку можна охарактеризувати як ознайомчу, мета маркетингу полягає в створенні інтересів покупців до конкретного підприємства – її товарів і послуг. Інструментом реалізації даної мети є PR.

На другій стадії, що носить назву процес купівлі, після ознайомлення споживача з новими товарними пропозиціями підприємства, споживач оцінює їх і порівнює зі своїми потребами і запитами. В цьому випадку – мета маркетингу полягає в перетворенні загальної зацікавленості споживача на реальну купівлю. Ухвалення рішення про купівлю залежить від сприятливого сприйняття покупцем можливостей підприємства задовольнити його потреби. Саме на цьому етапі і використовується інструментарій маркетингу взаємовідносин, який

припускає не тільки процес реалізації товару або послуги, а також і процес спілкування із покупцем.

Після позитивної оцінки покупцем запропонованого підприємством товару або послуги, настає третя стадія життєвого циклу взаємовідносин – процес споживання. Саме на цій стадії у споживача з'являється можливість з'ясувати відповідність тих обіцянок, які він отримав від підприємства, з реальним станом товару і послуги. Розчарування і невиправдані обіцянки підприємства приведуть останнього до втрати клієнта. Тому на третій стадії необхідно також управляти моментами спілкування. І тут вирішальну роль відіграють ті працівники підприємства, які вивчають реакцію ринку і мають можливість негайно впливати на подальші процеси взаємовідносин підприємства із споживачем.

Соціально-відповідальний маркетинг набуває особливого значення в період зростання руху в захист прав споживачів і навколишнього середовища. Згідно концепції соціально-відповідального маркетингу, яка була запропонована Ф. Котлером на початку ХХІ ст., завдання підприємства чи організації полягає у визначенні потреб, бажань і інтересів цільових ринків, а також у їх задоволенні способами і методами, які будуть ефективнішими, ніж у конкурентів, за умови збереження і підвищення добробуту як окремих споживачів, так і суспільства в цілому.

Концепція соціально-відповідального маркетингу ґрунтується на чотирьох основних положеннях:

- бажання споживачів не завжди співпадають з їх довгостроковими інтересами чи з інтересами всього суспільства. А отже мета задоволення короткострокових запитів споживачів змінюється на мету підвищення добробуту всього суспільства;
- споживачі віддають перевагу тим підприємствам, які проявляють дійсну турботу про споживачів, а також про добробут суспільства;
- підприємства повинні визначити для себе правила етичної поведінки з окремими споживачами і суспільством в цілому;
- головне завдання підприємства – пристосовуватися до цільових ринків з тим, щоб не тільки викликати задоволення, а й підвищувати індивідуальний та колективний інтереси.

Всесвітня організація споживчої кооперації (CCW) не знаходиться поза межами цих рушійних змін. Особливості, кооперативні цінності, а також етичні принципи діяльності споживчої кооперації потребують формування для неї особливого, кооперативного маркетингу.

В межах авторських досліджень на підставі послідовного аналізу наукових публікацій провідних українських і російських теоретиків і практиків з питань функціонування та ринкової адаптації споживчих кооперативів були сформовані основні передумови застосування

маркетингової концепції у кооперативний сектор економіки деяких країн світу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні тенденції розвитку споживчої кооперації та передумови застосування маркетингової концепції у зарубіжних країнах з ринковою економікою*

Країна	Характерні риси та актуальні напрями діяльності	Передумови застосування маркетингової концепції
<i>Країни Європи</i>		
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> - мережа малих і середніх підприємств; - розвиток перспективних форм роздрібної торгівлі; - прями зв'язки із постачальниками; - власна мережа банків і страхових товариств 	<ul style="list-style-type: none"> - швидке зростання конкуренції; - вихід на новий сегмент ринку; - відродження етичних принципів діяльності; - високий рівень професійної підготовки фахівців
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток оптової і роздрібної торгівлі; - дотримання кооперативних принципів; - наявність деяких рис акціонерних товариств 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання ринкової частки; - нестійка конкурентна позиція
Фінляндія	<ul style="list-style-type: none"> - мережа малих підприємств; - розвиток оптової та роздрібної торгівлі; - розвиток готельного бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - визначена ринкова ніша; - лідируюче положення на ринку; - високий рівень конкурентоспроможності
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> - координація дій у підлеглих організаціях; - скорочення чисельності товариств та торговельних підприємств; - поширення досвіду функціонування супермаркетів 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання ринкової частки; - застосування прогресивних технологій ведення бізнесу; - диверсифікація видів діяльності; - високий рівень конкурентоспроможності
Норвегія	<ul style="list-style-type: none"> - залучення нових членів шляхом гарантованої виплати бонусів; - наявність деяких рис акціонерних товариств; - формування закупівельних кооперативів 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизація виробленої продукції; - розвиток закупівельної діяльності; - формування національної спеціалізації у виробництві

Країна	Характерні риси та актуальні напрями діяльності	Передумови застосування маркетингової концепції
Італія	<ul style="list-style-type: none"> - розвинена соціальна складова кооперативів; - стійка система розподілу прибутків; - значна частка резервного фонду; - політика регулювання членства у кооперативах; - нефіксований розмір статутного фонду 	<ul style="list-style-type: none"> - значна частка (близько 50 %) у роздрібній торгівлі національного ринку; - високий рівень концентрації продукції власного виробництва на ринку; - формування власного бренду
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> - вертикальна та горизонтальна інтеграція кооперативів; - концентрація економічних можливостей; - соціальні аспекти захисту споживачів; - акцент на випуску екологічно чистої продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - стійка ринкова частка; - тенденція до застосування концепції екологічного маркетингу
<i>Країни Азії та Океанії</i>		
Сінгапур, Півд. Корея, Таїланд, Індія та ін.	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень управлінської культури; - економічна сталість; - етнічні принципи виробництва і торгівлі; - доступність цін; - соціальні програми; - державна підтримка розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - націленість на глобалізацію; - пошук нових ринкових ніш; - ринкова орієнтація; - активна конкурентна боротьба; - наявність власних каналів розподілу
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - невеликі за чисельністю регіональні об'єднання; - економічна сталість; - прямі постачання сільськогосподарської продукції; - визначена соціально-культурна позиція 	<ul style="list-style-type: none"> - стійка конкурентна позиція; - наявність власних каналів розподілу; - участь пайовиків у розповсюдженні продукції
<i>Країни Америки</i>		
Канада, США, Бразилія, Колумбія та ін.	<ul style="list-style-type: none"> - закупівля та реалізація сільськогосподарської продукції; - виробництво товарів етнічного асортименту 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень конкурентоспроможності; - переважно місцева локалізація

Примітка. * Складено автором за [22, 28, 186, 178].

Отже, передумовами застосування маркетингової концепції в споживчій кооперації зарубіжних країн є наступні, характерні для більшості кооперативів, риси ринкових процесів:

- швидке зростання конкуренції;
- ринкова орієнтація;
- високий рівень професійної підготовки фахівців;
- інноваційні технології ведення бізнесу;
- диверсифікація видів діяльності;
- національна спеціалізація у виробництві товарів;
- високий рівень концентрації продукції власного виробництва на ринку;
- формування власного бренду;
- наявність власних каналів розподілу продукції.

А підставою для визначення концептуальних положень кооперативного маркетингу, на нашу думку, повинні стати функціональні особливості системи споживчої кооперації, якими є:

- соціальна підтримка і соціальний захист прав споживачів;
- поєднання особистих, колективних та суспільних інтересів;
- участь членів споживчої кооперації в управлінні діяльністю системи;
- створення умов для розвитку індивідуальних господарств населення.

Характеризуючи сучасні тенденції розвитку маркетингу в споживчих кооперативах зарубіжних країн нами були проведені дослідження їх діяльності у країнах Європи.

В ході дослідження була визначена стійка тенденція запровадження європейською спільнотою споживчих кооперативів у їх діяльність концептуальних положень маркетингу взаємовідносин, соціально-відповідального, екологічного, етичного маркетингу тощо.

Прикладом застосування маркетингу взаємовідносин є основні принципи споживчих кооперативів Європи, які формуються у вигляді:

- корпоративної соціальної відповідальності в межах зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як люди, продукція, принципи, оточення, суспільство, демократія та розвиток;
- спільного кооперативного бренду для об'єднань кооперативів Європи, відповідної країни, регіону, окремої організації тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність (надалі – CSR) Європейським товариством споживчих кооперативів (надалі – ЄвроКооп) розглядається останніми як кооперативна соціальна відповідальність споживчих кооперативів (Consumer Cooperative Social Responsibility – надалі CCSR), основна ідея якої ґрунтується на соціальній природі споживчої кооперації. Особливості її соціальної політики визнача-

ються не тільки пошуком загального економічного результату у вигляді зростання прибутку, а в більшій мірі направлені на запровадження заходів, які сприяють вирішенню загальних екологічних питань, виробництву та реалізації якісної продукції, захисту прав споживачів, боротьбі проти бідності, розвитку ідеї Справедливої торгівлі тощо.

Запроваджуючи у свою діяльність ідею кооперативної соціальної відповідальності ЄвроКооп розробив Рекомендації, в яких розглядаються основні теоретичні положення CCSR, а також передовий досвід діяльності кооперативних об'єднань п'яти країн, таких як Фінляндії, Італії, Іспанії, Швеції та Великої Британії [176].

Одночасно, позитивність і можливість застосування ідеї CCSR ґрунтується на тому, що принципи соціальної відповідальності не є новітніми для споживчих кооперативів, а отже їх запровадження у їх діяльність є вимогою усієї системи кооперативних відносин.

ЄвроКооп, розглядаючи у рекомендованому установчому документі базовий зміст CCSR, визначає його специфічність, яка за трактуванням МКА для соціально орієнтованих кооперативів ґрунтується на семи індикаторах – люди, продукція, принципи, оточення, суспільство, демократія, розвиток. У таблиці 3.10 наведені ключові компоненти CCSR за відповідними індикаторами соціально орієнтованих споживчих кооперативів, які визначають її базовий зміст.

Таблиця 3.10

Базовий зміст CCSR для споживчих кооперативів за 7 індикаторами*

Індикатори	Ключові компоненти соціальної відповідальності споживчих кооперативів
Люди , у т. ч.: - члени кооперативу; - споживачі; - працівники	- охорона здоров'я; - безпека життєдіяльності - навчання та підвищення кваліфікації; - задоволення потреб; - компенсації; - гендерна політика
Продукція	- лояльність ціноутворення; - якість продукції; - товарна марка; - система маркування; - канали розподілу; - взаємодія з постачальниками сировини; - норми поведінки в межах каналу розподілу
Принципи	- підтримка і розвиток кооперативних принципів; - оцінка відповідності нормативним принципам;

Індикатори	Ключові компоненти соціальної відповідальності споживчих кооперативів
	<ul style="list-style-type: none"> - соціальна культура та етична поведінка; - урегулювання конфліктів в межах споживчих об'єднань
Оточення	<ul style="list-style-type: none"> - екологічні та «зелені» ініціативи; - усунення проблем глобального потепління; - протидія нанотехнологіям
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка соціальних та культурних заходів; - благодійні заходи; - посилення суспільної єдності; - ініціювання принципів здорового способу життя та харчування; - запобігання розповсюдженню шкідливих звичок і товарів
Демократія	<ul style="list-style-type: none"> - рівноправна участь у розробці планів, розподілі прибутку, формуванні статутного фонду; - відкрита звітність керівних органів
Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - просування принципів Справедливої торгівлі; - міжнародна взаємодопомога; - підтримка кооперативів, що розвиваються

Примітка. * Розроблено автором за [176].

Наведений зміст CCSR, а також приклади запровадження його ідеї споживчими кооперативами Європи є новою «релігією» у бізнесі, однак їх формування здійснюється за прийнятими принципами кооперації. А їх ключові компоненти потребують застосування інструментарію маркетингу взаємовідносин та соціально-відповідального маркетингу.

Ще однією характерною рисою діяльності членів ЄвроКооп на засадах сучасних концепцій маркетингу є їх соціальна орієнтація на захист прав споживачів. Головні позиції споживчих кооперативів полягають у поінформованості споживачів щодо їх прав через застосування наступних маркетингових інструментів – маркування товару, ціноутворення, інформаційне забезпечення.

Основним інструментом для формування таких принципів виступає система маркування, основне завдання якої полягає у забезпеченні споживачів інформацією не тільки щодо особливостей товару, а також основних його компонентів, калорійності, ваги тощо. За таких позицій ЄвроКооп пропонує застосовувати приватне маркування товару відповідною товарною маркою виробника. За визначенням ЄвроКооп такою товарною маркою може стати «Кооператив».

Приватні товарні марки і є основним стратегічним завданням споживчих кооперативів, які дозволяють визначити основні цінності кооперації.

Застосування товарної марки дозволяє:

- задовольнити не тільки потреби споживачів у якості товару, а й впливати на зміст товару, процес виробництва, умови постачання, що в кінцевому результаті приводить до задоволення потреб споживачів;
- сформувати відповідний бренд кооперативного виробництва і обслуговування;
- підтримати життєздатне виробництво та логістичний процес;
- вплинути на ціни за рахунок зменшення маркетингових витрат, які виникають у процесі розподілу і просування товару.

Система ціноутворення підприємств і організацій, які є членами ЄвроКооп, формується на підставі рівноправної участі постачальників сировини, виробників та роздрібних продавців товарів у формуванні кінцевої ціни споживання та передбачає контроль і поінформованість споживачів щодо її стану. Основні вимоги та заходи в системі ціноутворення:

- економічне обґрунтування розміру цін на всіх етапах просування товару від виробника;
- зацікавленість та рівноправність кожного із учасників процесу просування при визначенні кінцевої ціни на товар;
- взаємозв'язок та поінформованість щодо системи ціноутворення між цінами на вироблену та реалізовану продукцію;
- наявність зворотного зв'язку між споживачами і виробниками щодо порушень в системі ціноутворення;
- єдина політика оподаткування, законодавства, фінансового контролю з боку держав учасників ЄС до усіх суб'єктів МСБ, включаючи і систему споживчої кооперації, як рівноправного учасника підприємницької діяльності;
- постійний моніторинг системи цін на внутрішньому ринку країни, регіону тощо та надання його результатів споживачам з метою порівняння і відстеження необґрунтованих змін у цінах на товари за економічними, соціальними та якісними критеріями.

Позитивним досвідом застосування концепції соціально-відповідального маркетингу у споживчій кооперації Європи постає участь членів ЄвроКооп у громадському русі за Справедливу торгівлю (Fair trade), який визначає рівні права усіх підприємницьких структур в процесі виробництва і реалізації продукції власного виробництва на ринку. Рух за Справедливу торгівлю підтримує ремісників, приватних підприємців, робітників малого бізнесу розвиваючих країн. Споживчі кооперативи здійснюють посередницьку діяльність, реалізуючи про-

дукцію з товарною маркою IFC (International Fairtrade Certification). Тим самим до підприємств роздрібної торгівлі поступає сертифікована якісна продукція, а її постачальники мають відповідні гарантії щодо ціноутворення та визначення справедливої ціни на товари, укладання довгострокових угод, суспільного розвитку тощо. Споживчі кооперативи приймають значну участь у просування таких товарів через мережу власних магазинів, розширенні асортименту через реалізацію етнічної групи товарів, запобіганні участі у імпорті сільськогосподарської сировини «випадкових» виробників, формуванні соціальних гарантів та захисті виробників від недоброякісної конкуренції [180].

В останні десятиріччя виявляється стійка тенденція до контролю за забрудненням і збереженням довкілля, виробництвом екологічно чистих товарів. У руслі вирішення даної проблеми виникла концепція екологічного маркетингу, яка полягає в орієнтації виробництва і збуту на задоволення екологічно-орієнтованих потреб і запитів споживачів, створення і стимулювання попиту на екологічні товари – економічно ефективні і екологічно безпечні у виробництві, споживанні та утилізації.

Не залишаються осторонь даного питання і споживчі кооперативи Європи. Як свідчить досвід їх діяльності, основні завдання споживчої кооперації в цьому напрямку полягають у:

- виробництві та реалізації якісних, екологічно безпечних товарів;
- безпеці продуктів харчування за рахунок контролю за залишками пестицидів у сільськогосподарській продукції;
- запобіганні нанотехнологій, які передбачають виробництво геномодифікованих організмів;
- підтримці руху за здорове харчування, боротьбу із зайвою вагою та хронічними захворюваннями;
- запобіганні процесу глобального потепління [187].

В межах даних принципів організації члени ЄвроКооп застосовують наступні маркетингові підходи – маркування товарів з визначенням їх екологічної безпеки та харчової цінності, калорійності, термінів виробництва і реалізації, наявності пестицидів тощо.

Позитивним досвідом є поява у роздрібних підприємствах споживчої кооперації європейських держав товарів з позначкою у вигляді зеленої квітки з назвою Ecolabel («Квітка»), яка свідчить про екологічну безпеку даного товару.

Наведемо тільки деякі приклади застосування маркетингових технологій споживчими кооперативами Європи з метою розвитку CCSR, у боротьбі за Справедливу торгівлю, харчову і екологічну безпеку товарів, захист прав споживачів.

Co-operative Group UK. У 2006 році кооперативна Група Великої Британії провела розвідувальні дослідження щодо задоволення потреб споживачів у продуктах харчування, лікарських засобах, туристичних подорожах. Дослідження проводилися на протязі жовтня-грудня 2006 р. Кожен місяць здійснювалися телефонні опитування 500–600 споживачів за восьми питаннями, які були спрямовані на визначення рівня задоволеності клієнтських потреб, визначення важливості наданих послуг, рівня конкурентоспроможності споживчих кооперативів у відповідному бізнес-процесі.

Підтримуючи здоровий спосіб життя та харчування, у 2006 році кооперативна Група Великої Британії заключила угоду з Local Food Links in Bridport (місцева продовольча система) на суму понад 48,0 тис. £ з метою постачання якісними продуктами харчування учнів шести шкіл, розташованих у одному географічному регіоні.

Кооперативна Група Великої Британії увійшла до складу Ethical Trading Initiative (ETI) – яка є альянсом компаній, неурядових і професійних організацій, створеного з метою відстеження та покращення умов праці не тільки працівників власних підприємств, але й усіх учасників процесу доведення продукції від виробника до споживача. Не менш важливим питанням в діяльності альянсу є забезпечення зайнятості населення. В межах своєї участі кооперативна Група формує відносини із постачальниками продукції, забезпечуючи постійний контроль та звітність усіх організаційних та фінансових операцій між учасниками ланцюга постачання через інформаційно-консалтингову компанію Sedax.

Coop Italia. Позитивною визначається діяльність кооперативів Італії щодо залучення споживачів до визначення конкурентних переваг продукції, яка виробляється на підприємствах споживчих кооперативів. Випробування ґрунтуються на виявленні та протиставленні позитивних характеристик продукції споживчих кооперативів відомим товарним брендам. І тільки ті товари, які отримали високу оцінку з боку споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами, мають право на подальше просування на ринок, отже мають право бути сертифікованими. Так, починаючи з 2000 року, понад 250 тис. членів кооперативів Італії прийняли участь у таких випробуваннях, а частка продукції, що пройшла випробування та була запропонована для реалізації – становить близько 84 %.

Наприкінці 2006 року понад 800 різновидів товарів, вироблених членами кооперативу, були сертифіковані і отримали товарну марку. Необхідно зазначити, що на дані товари кооперативом формується доцільна обґрунтована ціна, рівень якої визначає, що підприємства споживчого кооперативу виробляють і реалізують продукцію, що не

утримує шкідливих для людини речовин, не виробляється із застосуванням ГМО, а також має низький рівень пестицидів. Отже, доцільна ціна відповідає якості продукції.

Для Соор Italia наявність власної товарної марки є визначенням місії, зміст якої полягає у забезпеченні споживачів якісними, безпечними товарами і продуктами харчування за доступною ціною. Основні параметри, за якими формувалася власна товарна марка утримують вісім позицій, серед яких найважливішими є – Solidal (Справедлива торгівля), Ecolabel (екологічна продукція), Bio - logicі (продукція без пестицидів). Кількість товарних найменувань з товарною маркою кооперативу, які пройшли випробування і визнані споживачами зросло за 2005–2007 роки з 2,6 % до 4,4 %, а їх загальний товарооборот становив 2,2 млн €.

Щодо безпеки продуктів харчування, то саме кооператори Італії залучають до випробувань власної продукції науковців. Так, понад 4 млн € були інвестовані у 2006 році на перевірку якості фірмової продукції, а ринкова частка якісних продуктів харчування власного виробництва утримує близько 24 % місцевого ринку Італії.

HISPASOOP. Відомий в Іспанії кооператив Eroski гарантує власною товарною маркою безпеку продуктів харчування, а також відсутність у їх складі ГМО. Продукції користується довірою як у споживачів, так і у контролюючих органів, які неодноразово проводили перевірку товарів. Товарна марка Eroski надає споживачам подвійну гарантію – якості та харчової безпеки продуктів. Для досягнення високого результату Eroski укладає довготермінові угоди із фермерськими господарствами, за якими перші – гарантують підтримку виробників щодо високого рівня прибутку, а другі – постачати якісну сировину і продукцію, що не утримує ГМО та високі залишки пестицидів. Відділ якості кооперативу запровадив програму гарантій, яку підтримує через постійне спостереження за хімічним і біологічним складом продукції у лабораторіях.

Central Cooperative Union C.C.U., Болгарія. Членство Болгарії у Європейському Союзі вплинуло і на формування маркетингових технологій на виробничих підприємствах Центральної кооперативної спілки. Так, головними принципами діяльності хлібобулочних підприємств є:

- своєчасний і постійний контроль за якістю продукції у всьому ланцюгу товаропросування;
- взаємна відповідальність виробників і посередників (торговельних підприємств) за збереження якості та зовнішнього вигляду продукції в процесі транспортування;

– повна поінформованість виробників і посередників щодо стану виробництва, асортименту, ціноутворення та якості хлібобулочної продукції [88].

Кооперативні підприємства Болгарії підтримують регіональних та місцевих постачальників сільськогосподарської продукції в межах підписаних угод. Головною підставою для таких угод постає наявність сертифікату на вирощені зернові культури і якісне борошно, які відповідають Міжнародним стандартам якості.

Наведені принципи і є головними складовими маркетингу взаємовідносин. Вони не є виключенням і для інших виробничих структур Центральної кооперативної спілки Болгарії.

Досвід міжнародних організацій споживчої кооперації щодо стану розвитку маркетингу у їх діяльності свідчить про те, що маркетингова концепція набуває соціальних рис, а отже ґрунтується на принципах соціально відповідального, екологічного та маркетингу взаємовідносин. Такий висновок стає підставою для формування поняття «маркетинг споживчої кооперації», сутність якого характеризується функціональними особливостями системи.

Отже, **маркетинг споживчої кооперації** являє собою нову маркетингову ідеологію, яка ґрунтується на кооперативних цінностях і принципах корпоративної соціальної відповідальності і передбачає застосування підприємствами маркетингових принципів, функцій, інструментів з метою задоволення потреб, соціальної підтримки, надання соціальних гарантій членам кооперативу та іншим споживачам як в процесі виробництва, так і в процесі споживання продукції. А основні маркетингові інструменти, що забезпечують життєву позицію маркетингової концепції в системі споживчої кооперації направлені на виконання підприємствами системи маркетингових функцій.

У таблиці 3.11 автором визначено основні елементи маркетингової діяльності за відповідними соціальними функціями, які притаманні споживчій кооперації.

Таблиця 3.11

Розподіл елементів маркетингової діяльності за функціональними особливостями споживчої кооперації

Функціональні особливості споживчої кооперації	Елементи маркетингової діяльності
Соціальна підтримка і соціальний захист прав споживачів	<ul style="list-style-type: none">- вивчення мотивів купівлі, закономірностей поведінки;- сегментація за вигодами;- моніторинг клієнтської бази;

Функціональні особливості споживчої кооперації	Елементи маркетингової діяльності
	<ul style="list-style-type: none"> - організація виробництва і торгівлі з орієнтацією на споживача; - стандартизація і сертифікація продукції; - маркування товару; - формування власного бренду; - відкрита цінова політика; - організація комунікацій; - якісний аналіз ринкової частки
Поєднання особистих, колективних та суспільних інтересів	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження реакції ринку на діяльність підприємства; - дотримання правил екологічної безпеки при виробництві товарів; - застосування правил етичної поведінки; - формування особистих контактів зі споживачем; - формування системи стимулювання збуту; - проведення заходів PR; - спонсорство; - внутрішньо корпоративне ціноутворення; - контроль за системою збуту; - інформаційний зв'язок учасників системи розподілу
Участь членів споживчої кооперації в управлінні діяльністю системи	<ul style="list-style-type: none"> - відкритий інформаційний простір для всіх членів кооперативу; - організація і функціонування маркетингового підрозділу; - взаємозв'язок маркетингового підрозділу з іншими підрозділами кооперативної системи; - фахова підготовка і перепідготовка кадрів; - формування стратегії, заснованої на компетенціях
Створення умов для розвитку індивідуальних господарств населення	<ul style="list-style-type: none"> - формування довгострокових зв'язків між суб'єктами ринку; - пошук і активізація неекономічних вигід; - розподіл ризиків у системі товароруку між всіма учасниками; - забезпечення необхідних умов для реалізації продукції за принципами Справедливої торгівлі; - соціальна підтримка виробників

Споживчі кооперативи Європи виступають активними учасниками ринкових процесів та проектів, зміст яких сьогодні набуває значущості. А її маркетингова діяльність в повній мірі спрямована на застосування доцільного маркетингового інструментарію, необхідного для розвитку соціальних ініціатив всіма члена ЄвроКооп.

РОЗДІЛ 4 МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

4.1. Цільова ринкова орієнтація підприємств споживчої кооперації

Головна ідея маркетингової діяльності підприємства ґрунтується на знанні потреб конкретних груп споживачів, саме тому основне завдання його керівників полягає у виборі того чи іншого сегмента ринку, в якому воно тривалий час зможе утримувати домінуючу позицію, тобто у визначенні групи споживачів, які стануть його цільовими клієнтами, та формуванні цільового ринку для його продукції.

У сучасній економічній літературі приділяється значна увага різним аспектам теорії і практики маркетингової діяльності підприємства. Окремі положення в цьому напрямку визначені в роботах відомих теоретиків Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Л. Балабанової, А. Павленка та ін.

В їх працях маркетингова діяльність визначається як послідовний процес практичного застосування основних теоретичних положень маркетингу, комплекс заходів по досягненню підприємством успіху на ринку, виявленню і задоволенню потреб споживачів.

Однак, у їх поглядах не сформована чітка послідовність і зміст процесу маркетингової діяльності. Автор даної монографії бере на себе сміливість уточнити це поняття, оперуючи визначеннями як зарубіжних, так і українських науковців і викласти його у наступній редакції.

Маркетингова діяльність – це різновид діяльності у сфері ринкового підприємництва, інтегруюча функція теоретичних положень маркетингової концепції з практичним запровадженням обраних до виконання маркетингових стратегій і планів. Маркетингова діяльність пов'язана з виконанням функцій маркетингу і передбачає процес послідовного впровадження філософії та інструментарію маркетингу на кожному етапі відтворення ринкового процесу – від задуму товару, його виробництва до задоволення потреб кінцевого споживача з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Наведене трактування утримує відповідну послідовність маркетингової діяльності підприємства, а отже, з погляду автора, є процесом практичного запровадження розробленої на підприємстві маркетингової програми, яка утримує три складові:

- цільова ринкова орієнтація
- формування системи управління маркетингом
- формування та реалізація комплексу маркетингу.

На рис. 4.1 наведений зміст маркетингової діяльності, послідовність якої, з погляду автора, є найбільш прийнятною для підприємств споживчої кооперації, а отже потребує більш поглиблено розгляду.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти цільового ринку досліджувалися в працях як іноземних, так і вітчизняних науковців [82, 94, 95, 97, 117, 166, 173], в яких вони визначають методом ринкової орієнтації підприємства – сегментацію ринку.

Автор відомого в Росії наукового видання «Прикладной маркетинг» В.В. Кулібанова визначає групу споживачів як сегмент ринку, що має однакову реакцію останніх на один і той же товар і комплекс маркетингу, що використовує підприємство. Процес визначення базового для підприємства ринку саме й передбачає розподіл ринку на окремі частини, в які об'єднуються споживачі за подібними потребами чи мотиваційними характеристиками [94, с. 102–104].

Проте знову поза увагою автора залишається визначення тих зусиль, які повинне здійснити підприємство для завоювання і утримання обраного цільового сегмента. Більш змістовно визначає сутність цільового ринку підприємства відомий український маркетинголог А. Войчак, який характеризує його як одне з головних маркетингових понять та основний напрям концентрації корпоративних ресурсів під час здійснення виробничо-господарської і маркетингової діяльності в умовах конкуренції [20, с. 113]. Одночасно автор підкреслює, що цільовий ринок – частина кваліфіковано доступного ринку, обрана підприємством для подальшої діяльності, акцентуючи таким чином увагу на необхідності методичного забезпечення процесу обрання найбільш доцільної для підприємства групи споживачів. Такий погляд А. Войчака поглиблює визначення попередніх науковців, але не містить перелік необхідних для підприємства заходів щодо формування його конкурентної позиції на ринку.

Відомі теоретики конкурентного позиціонування Грем Хулей, Джон Сондерс і Найджел Пірсі [173, с. 333–335] визначають, що процеси сегментації і позиціонування є окремими концепціями, але вони об'єднані єдиною метою – задоволення потреб споживачів краще, ніж це здійснюють конкуренти. Автор відомої теорії конкурентного маркетингу Джон О'Шонессі визначає взаємопов'язаність сегментації і позиціонування [117, с. 219].



Рис. 4.1. Процес маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації

Тобто цільова ринкова орієнтація підприємства – це класично відомий у теорії маркетингу процес сегментації ринку, обрання цільових ринкових сегментів і їх оцінка, а також альтернативний вибір маркетингових стратегій по відношенню до них. Одночасно цільова ринкова орієнтація підприємства – це не тільки сегментація ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства. Сегментація не має цінності сама по собі. Її користь – у подальшому позиціонуванні, тобто у визначенні сегментів ринку, в яких підприємство має намір працювати.

Сегментація потрібна для подальшого обрання цільового ринкового сегмента, а також для вибору стратегічної моделі маркетингової поведінки (ММП). В свою чергу ММП визначається на рівні кожного підприємства, залежить від поставленої мети і являє собою, на нашу думку, його стратегічну ринкову поведінку, яка визначається сукупністю дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вибору найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства.

Головною підставою для сегментації ринку є бажання керівника підприємства здійснювати свою ринкову діяльність з меншими витратами на пошук цільових клієнтів. Для підприємств споживчої кооперації головна мета полягає не стільки у обранні групи споживачів, а у більш повному визначенні їх потреб, оскільки цільовий ринок для підприємств споживчої кооперації складається здебільшого з цільових споживачів, які географічно наближені до підприємств споживчої кооперації. Найчастіше, обираючи цільовий ринок, підприємства споживчої кооперації орієнтуються на обмежений сегмент ринку (групу споживачів), що висуває до конкретної товарної пропозиції чи послуги схожі вимоги, які одночасно відрізняються від вимог і побажань інших сегментів ринку.

Однозначно, що підприємства системи, орієнтуючись на процес сегментації, повинні обрати за мету максимальне проникнення підприємства на обрані сегменти замість розпилення зусиль на весь ринок і максимальне задоволення потреб споживачів на обраних сегментах. А основні цілі сегментації ринку для підприємств споживчої кооперації визначаються нами як:

- пошук на ринку такої кількості платоспроможних покупців, попит яких підприємство зможе задовольнити в найближчий час і в найближчій перспективі;
- виключення тих покупців, чий попит краще зможуть задовольнити конкуренти;

- концентрація зусиль тільки на тих покупцях, потреби яких підприємство може задовольнити краще, ніж конкуренти;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств за рахунок підвищення прибутковості роботи з обраними споживачами.

У маркетинговій теорії сегментації існує велика кількість методичних підходів до її здійснення. Однак, при обрані методу сегментації ринку підприємствам споживчої кооперації доцільно спиратись в першу чергу на таке поняття як етап життєвого циклу діяльності підприємства. Рекомендовані методи та послідовність процесу сегментації для підприємств системи наведені нами на рис. 4.2. У межах даних рекомендацій розглядаються два етапи життєвого циклу діяльності підприємств – створення підприємства та вихід на незнайомий ринок, зростання і сталого розвитку підприємства.



Рис. 4.2. Рекомендовані методи та послідовність сегментації для підприємств споживчої кооперації

Щодо принципів ефективної сегментації, то тут існує традиційний підхід до їх визначення, який поєднує наступні, найбільш важливі принципи: вимірність споживацьких характеристик; реальність (достатність) сегмента; відмінність сегментів; схожість (однорідність)

споживачів; досяжність споживачів; стабільність сегментів; дієвість. Більш детально зміст принципів сегментації висвітлено у монографії Карпенко Н. [61, с. 223–225].

На етапі вибору критеріїв сегментації нами на підставі ґрунтовного аналізу основних положень, що розглядаються у працях відомих зарубіжних і вітчизняних теоретиків з маркетингу Ж.-Ж. Ламбена, Дж. ОШонесі, Г. Хулея, Л. Балабанової, А. Войчака визначені найбільш доцільні критерії сегментації ринку для підприємств споживчої кооперації (табл. 4.1).

Якщо взяти до уваги, що кінцева мета сегментації – розробити адекватну стратегію, то набір критеріїв визначається саме з урахуванням особливостей ринку, категорії і цілей компанії. Тому для сегментації можуть використовуватися як психографічні або соціально-демографічні, так і інші критерії, а найпоширеніші серед них можуть стати не основними для різних категорій.

Таблиця 4.1

Рекомендовані критерії сегментації ринку за відповідними ознаками для підприємств споживчої кооперації

Ознаки класифікації		Зміст критеріїв	
		об'єктивні	суб'єктивні
Неспецифічні для маркетингової діяльності	Географічні	Регіони, області, міста, чисельність і щільність населення	Клімат
	Демографічні	Вік, стать, сімейний стан, розмір сім'ї, національність	Життєвий цикл сім'ї, релігія
	Соціально-економічні	Різновид занять, рівень доходів, житлові умови, рівень освіти, соціальний клас	—
Специфічні для маркетингової діяльності	Психографічні	—	Спосіб життя, стиль життя, особистість
	Поведінкові	—	Пошук вигоди, частота користування, міра випадковості купівлі, лояльності та обізнаності, рівень активності, емоційне ставлення до товару

Виходячи з того, підприємства споживчої кооперації здійснюють свою діяльність на відомому за географічними, демографічними та соціально-економічними критеріями сегменті ринку, для них доцільно акцентувати увагу на специфічних для маркетингової діяльності критеріях (психографічних і поведінкових). В такому випадку рекомендується розглядати такий критерій, який характеризує очікувані для споживача вигоди, що полягають в умовах використання чи придбання товару. Зміст визначеного критерію полягає у тому, що угруповуються не споживачі товарів, а саме ті вигоди, які він отримує від даного товару. Ідентифікація споживача по відношенню до групи за вигодами, необхідна для того, щоб обраний товарний асортимент, система обслуговування і взаємовідносин були сконцентровані на тих позиціях, які здатні принести найбільший успіх і гарантовано сприяти формуванню вигоди від операції як для споживача, так і для підприємства.

Для того щоб провести сегментацію, необхідно виділити всі потреби (або обставини споживання, або обставини покупки), систематизувати їх і запропонувати свої переваги та програму обслуговування для кожної групи. Внаслідок цього ставлення підприємства до роботи із споживачами змінюється. По-перше, навіть невелике підприємство може без істотного розпорошення фінансових засобів функціонувати в декількох сегментах. По-друге, змінюється ставлення до покупця (клієнта), яке формується на засадах задоволення тієї вигоди, потребу в яких він відчуває в даний момент.

Не менш важливе значення набуває процес побудови моделі сегментації, в якому головним постає вибір основних параметрів, які є критеріями сегментації.

На рис. 4.3 наведена графічне відображення моделі сегментації ринку споживачів плодоовочевої консервної продукції, яка була побудова за трифакторними критеріями: рівень річного доходу сім'ї; очікувані вигоди; тип споживача.

За критерієм рівень річних доходів була прийнята градація: низький (до 20 тис. од.); середній (21–40 тис. од.); високий (понад 40 тис. од.).

Очікувані вигоди були сформовані таким чином: за якістю, місцем придбання і вартістю.

Для аналізу типу споживача були сформовані три критерії: домогосподарки, працюючі жінки, чоловіки.

В подальшому з великої кількості сегментів, на які були розділені всі споживачі конкретного ринку визначається ступінь привабливості деяких з них і специфіка вимог, які дані групи споживачів висувають до товару. Для цього здійснюється їх аналіз, внаслідок якого підприємство обирає найбільш привабливий сегмент (декілька) за

тими параметрами, які є визначальними для підприємства щодо досягнення поставленої цілі, напрямку діяльності на ринку.

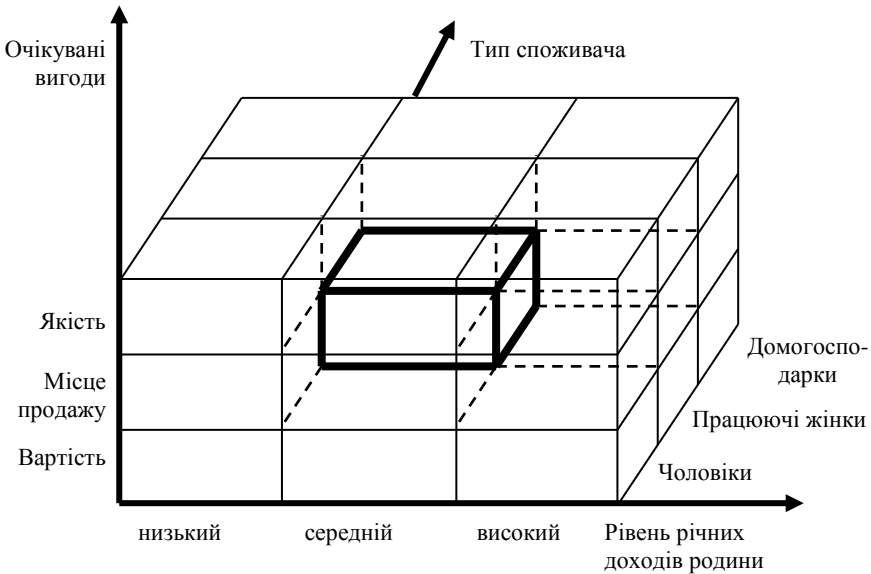


Рис. 4.3. Модель графічної сегментації ринку споживачів плодовоовочевої консервної продукції

У процесі обрання цільового сегмента ринку необхідно орієнтуватися на ті умови і риси, які притаманні підприємствам споживчої кооперації. Саме тому рекомендується враховувати такі положення:

- універсальність потенційних споживачів необхідно звести до організованої цільової групи;
- процес прийняття рішень щодо доцільності тієї чи іншої групи споживачів не завжди є остаточним, а отже, в ньому можливе коригування;
- обраний сегмент ринку повинен стати для підприємства найвигіднішим, оскільки має забезпечити найсприятливіші умови для праці, максимальні обсяги прибутку та надати можливість підприємству реалізувати свої конкурентні переваги;
- відсутність достатньої кількості фінансових і кадрових ресурсів, брак часу не завжди дозволяють здійснити повноцінне дослідження всього ринку, що і визначає потребу у спрощеній методиці вибору ринкового сегмента;
- для вибору цільового ринку не існує універсальних методик, а отже, кожна з рекомендацій потребує деякого уточнення і подальшої

адаптації до можливостей і умов діяльності конкретного підприємства.

Вибір цільових сегментів здійснюється в два кроки. На першому здійснюється розробка профілю цільового сегмента, який описує притаманну кожному сегменту позицію, його основні переваги, характер використання товару, модель купівельної поведінки, принципові аспекти обслуговування.

Другий крок передбачає критеріальну оцінку виділених сегментів, у рамках яких розглядається їх відповідність низці маркетингових критеріїв успішності позиціонування на них продуктів. Розглядають декілька критерійних оцінок: відповідність місткості сегмента, відповідність обраного сегмента місії і цілям підприємства, ефективність роботи на обраному сегменті, доступність сегмента для підприємства, сталість сегмента, сумісність сегмента з ринком основних конкурентів тощо. Окрім оціночних критеріїв, доцільно враховувати ті критерії-обмеження, які або відразу оцінюють неможливість діяльності підприємства на сегменті, або дозволяють оцінити цю можливість як проблематичну, а діяльність підприємства як надто ризиковану. Основні критерії оцінки цільового ринку, а також показники, за якими вони розраховуються, наведені на рис. 4.4.

Після ґрунтовного аналізу цільового сегмента ринку здійснюється процес вибору стратегії охоплення ринку. Увага приділяється вибору доцільної стратегії, яка відповідає потенційним можливостям підприємства, а саме стратегії розпорошення протиставляється стратегія концентрації зусиль на доступному для підприємства сегменті. Процес обрання доцільної стратегії для підприємств споживчої кооперації буде розглянуто у наступному підрозділі дисертації.

Особливості, що притаманні підприємствам споживчої кооперації, які полягають у деяких фінансових, кадрових і виробничих можливостях, визначають важливість процесу позиціонування.

Позиціонування передбачає розробку комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний. Саме тому, щоб завоювати і утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки.

Для підприємств споживчої кооперації рекомендується застосовувати чотирьохрівневу систему позиціонування, яка передбачає позиціонування наступних суб'єктів – кооперативної системи, галузі діяльності, товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки тощо (рис. 4.5).



Рис. 4.4. Рекомендовані критерії та показники оцінки цільового сегмента для підприємств споживчої кооперації



Рис. 4.5. Рекомендовані суб'єкти позиціонування для споживчої кооперації

Процес позиціонування рекомендується здійснювати у такій послідовності:

- на першому етапі визначається концепція позиціонування, за якою формується образ товару (товарної марки), який ґрунтується на потребах споживачів;
- на другому етапі розробляється стратегія позиціонування, за якою формується і запроваджується комплекс маркетингових заходів, направлених на доведення концепції позиціонування до цільових споживачів;
- третій етап передбачає оцінку ефективності позиціонування і визначення ступеню досягнення зазначених цілей (рис. 4.6).

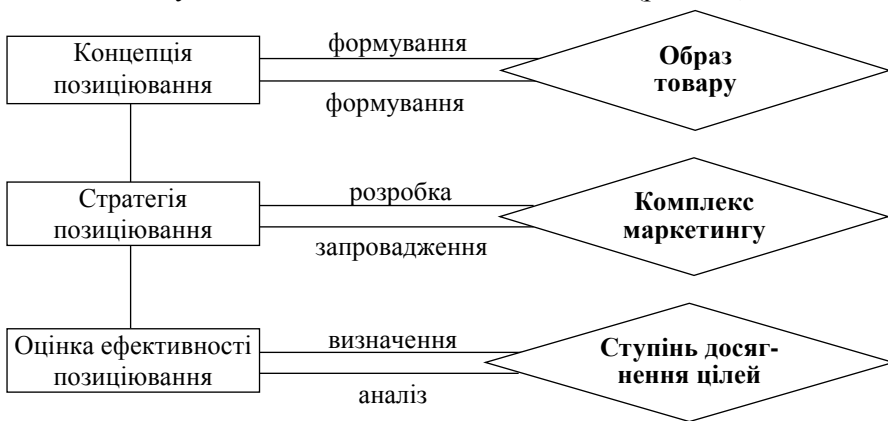


Рис. 4.6. Етапи процесу позиціонування для підприємств споживчої кооперації

Процес позиціонування товару для підприємств споживчої кооперації передбачає, в першу чергу, визначення тих конкурентних переваг, якими володіє товар у конкурентів. Наступний захід направлений на позиціонування споживчих переваг власного товару з метою отримання інформації про існування незадоволених конкурентами потреб. І тільки потім здійснюється позиціонування власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента.

При позиціонуванні товару підприємствами споживчої кооперації можливі два варіанти поведінки:

1) позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, застосовується за умов коли:

- підприємство має можливість створити товар за своїми властивостями кращий ніж у конкурентів;
- попит на даний товар не задоволений;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;
- запропонований товар у більшій мірі відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо);

2) розробка товару, що не існує на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації такого варіанта необхідне існування таких умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціонування – це конкретні маркетингові дії з розробки, розповсюдження і просування товару на ринок.

Незважаючи на те, що сегментація і позиціонування визначаються досить рідкісними маркетинговими технологіями для підприємств споживчої кооперації, головними аргументами на користь їх постійного використання є: формування розуміння не тільки потреб споживачів, але і їх особистих рис; забезпечення кращого розуміння природи конкурентної боротьби на конкретних ринках; створення можливостей для концентрації обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках; врахування особливостей окремих сегментів при розробці планів маркетингової діяльності, внаслідок чого досягається високий рівень застосування інструментів маркетингової діяльності.

Наведена послідовність ринкової орієнтації підприємств набуває актуальності не тільки в умовах розвиненої ринкової економіки, а й у період її невизначеної позиції, що пов'язано з потребою у формуванні сталої позиції підприємства на ринку, можливості уникнути ризикових ситуацій.

4.2. Стратегічні моделі маркетингової поведінки підприємств споживчої кооперації

Незалежно від того, скільки підприємство функціонує на ринку, перед ним постає проблема, пов'язана з визначенням основних напрямів його діяльності, обранням найбільш привабливого сегмента ринку, розробленням програми розвитку та конкурентної боротьби. Невизначеність у цих питаннях може призвести в подальшому до скорочення терміну дії підприємства на ринку, а отже і до його ліквідації.

Отримана в ході проведення маркетингових досліджень інформація про стан зовнішнього середовища, наявну ринкову ситуацію є підставою для розроблення програми подальшої дії підприємства і стратегічним орієнтиром в обранні напрямку розвитку.

Залежно від поставленої мети підприємство визначає і відповідну модель поведінки на ринку. Стратегічна модель маркетингової поведінки (ММП) підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, – стратегічна ринкова поведінка, яка визначається сукупністю дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вибору найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства. Тобто ММП – це обрана підприємством маркетингова стратегія.

За визначенням відомого закордонного фахівця у сфері ефективного управління Дж. О'Шеннесі стратегія маркетингу визначається як широка концепція: товар, ціна, просування та розподіл повинні функціонувати скоординовано для того, щоб подолати протидію досягнення поставлених маркетингових завдань. Зміст стратегії маркетингу визначає, яким чином і за допомогою якого інструментарію ключові характеристики товарної пропозиції (товар/послуга, ціна, просування та розподіл) повинні сприяти досягненню маркетингової та загальної мети підприємства [117, с. 118].

Колектив авторів навчального посібника «Малий та середній бізнес» трактує поняття «стратегія маркетингу» як довгострокову маркетингову перспективу компанії, ринків, де вона буде працювати та весь набір товарів, які пропонуються на тривалу перспективу [103, с. 170].

За визначенням Н.В. Куденко, маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дії підприємства, спрямований на створення її цільових ринкових позицій [93, с. 13].

Однак, подані визначення сутності стратегії маркетингу не містять тих складових понять, якими вона характеризується як ММП. Для початку необхідно з'ясувати, що саме слугує підставою для обрання підприємством тієї чи іншої маркетингової моделі. А це можливо тільки через вибір і дослідження факторів, що впливають на вибір підприємством найбільш доцільної стратегії.

Щоб визначити найхарактерніші фактори, що впливають на обрання підприємством маркетингової стратегії, звернемося до поглядів деяких провідних теоретиків із питань стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Так, Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі у відомому виданні «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» зазначають, що формуючи свою майбутню діяльність, кожне підприємство визначає свою маркетингову ціль [173, с. 53–55]. У кожного підприємства повинні бути як довгострокові так і короткострокові цілі. Довгострокові – вказують на погляди підприємства щодо його ролі та завдань у довготривалій перспективі. Короткострокові визначають ті завдання, виконання яких сприятиме досягненню довгострокової цілі. Такий підхід у стратегічному управлінні визначається як розробка базової стратегії підприємства.

На думку авторів [173, с. 55], базова стратегія підприємства – це затвердження засобів, що дозволять досягти поставлених довгострокових цілей. Обираючи базову стратегію, підприємство здійснює головний вибір між збільшенням обсягів реалізації чи зростанням прибутковості від поточних продажів. А зростання обсягів реалізації, в свою чергу, пропонують через відомі базові стратегії, орієнтовані на розширення ринку та збільшення ринкової частки.

Водночас ми дотримуємося думки, що за своїм змістом базова стратегія передбачає обрання підприємством відповідного напрямку діяльності відносно двох учасників ринкового процесу – споживачів і конкурентів. А при виборі стратегії керівники враховують ситуацію на ринку, фактори успіху, основну компетентність підприємства.

В тому випадку, коли ситуація на ринку потребує миттєвої реакції, формується стратегія, яка дозволить запобігти зменшенню обсягів реалізації. А в тому випадку, коли ситуація не потребує миттєвих рішень, при обранні стратегії спираються на такі заходи: діагностика проблеми; оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для розвитку бізнесу; виявлення поточних стратегій; існуючі компетенції та фактори успіху підприємства.

Наведені поняття дозволили дійти висновку, що процес обрання підприємством ММП у значній мірі залежить від таких факторів:

- довгостроковість обраних підприємством цілей, з якими воно виходить на ринок;
- географічне розташування, стан і тенденцій розвитку обраного ринку;
- характерні риси оточуючого середовища та взаємодії з ним підприємства;
- етап життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство;

- обраний напрям діяльності підприємства по відношенню до споживачів, конкурентів чи одночасно до конкурентів і споживачів;
- існуюча компетенція, динамічні здібності і фактори успіху підприємства.

Отже, у ширшому значенні ММП визначається як розгорнута концепція використання підприємством існуючого потенціалу для досягнення поставлених цілей, реалізації сильних сторін і отримання конкурентної переваги.

Водночас ММП не є простим відображенням обраної підприємством стратегії, вона характеризується поєднанням декількох стратегічних підходів підприємства щодо визначених факторів, тобто є стратегічним набором дій підприємства. Українські науковці з проблем стратегічного управління З. Шершньова та С. Оборська зазначають: «Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі» [174, с. 120].

Визначення стратегічного набору, яке пропонує О. Сумець, не відрізняється від поглядів попередніх авторів, а тільки підтверджує те, що стратегічний набір і є тим адаптером підприємства до динамічного ринкового середовища, нових ситуацій і постійних несподіванок [164, с. 115].

На нашу думку, саме за своєю управлінською та економічною природою ММП і є стратегічним набором, який формує та обґрунтовує діяльність підприємства залежно від існуючої ринкової ситуації, а отже являє собою поєднання найбільш доцільних стратегічних підходів, обраних підприємством за результатами дослідження. Пропонуємо розглянути складові стратегічного набору та різновиди стратегій, які можуть обирати підприємства споживчої кооперації при розробці ММП (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Ієрархія стратегічного набору для ММП

Основні складові стратегічного набору підприємств споживчої кооперації	Види стратегій, що входять до стратегічного набору
1. Позиція підприємства щодо споживачів (сегмента ринку)	<ul style="list-style-type: none"> – недиференційований (масовий) маркетинг; – диференційований маркетинг; – концентрований маркетинг

Основні складові стратегічного набору підприємств споживчої кооперації	Види стратегій, що входять до стратегічного набору
2. Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) та його ринкова активність	<ul style="list-style-type: none"> – проникнення на ринок; – розвиток та збереження; – розвиток ринку; – розвиток товару; – інтеграційний розвиток; – диверсифікація; – відмова від бізнесу; – ліквідація (згорання діяльності)
3. Конкурентна позиція (рівень конкурентної активності)	<ul style="list-style-type: none"> – лідер ринку; – претендент; – послідовник; – ухилення від конкуренції
4. Ресурсні можливості та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсні; – функціональні; – амбіційні

ММП повинна бути обґрунтованою, тобто розглядати діяльність підприємства на конкретному ринку, бути орієнтованою на відповідний сегмент, формувати стратегічні підходи щодо існуючих конкурентів, спиратися на рівень конкурентної активності, компетентності та фактори успіху підприємства.

Необхідність визначення ММП обумовлюється прагненням підприємства зрозуміти його дійсну ринкову позицію та обранням шляхів щодо її зміни залежно від поставленої мети та місії. Через оцінку ринкового потенціалу підприємство отримує можливість внести відповідні корективи до існуючої поведінки, і таким чином пристосувати її до галузі та відповідної ринкової ситуації.

Таким чином, визначення підприємством доцільної ММП залежить від поставленої мети, сили впливу визначених факторів, цільового орієнтира, який формується у вигляді обраної стратегії, а послідовність її обрання здійснюється за схемою (рис. 4.7).

На першому етапі модель поведінки визначається масштабом ринку, а саме його географічним розташуванням. Відповідно до розподілу ринку за географічною ознакою на три основні види – локальний, національний і міжнародний, пропонується визначити три типи маркетингової поведінки підприємств, що мають назву відповідно до географії ринків. Кожен із визначених типів має свої особливості.

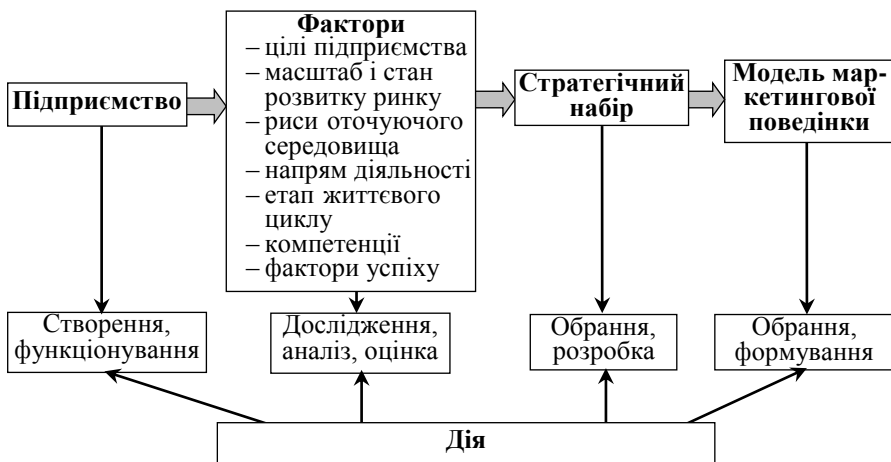


Рис. 4.7. Послідовність обрання підприємством споживчої кооперації моделі маркетингової поведінки

Маркетингова поведінка на локальному ринку орієнтована на діяльність підприємства в межах відповідного регіону. Такий ринок характеризується віддаленістю від великих за розмірами підприємств і незначною місткістю. Саме тому визначається привабливістю для невеликих за розмірами і обсягами діяльності підприємств споживчої кооперації. Основними споживачами продукції виступає населення регіону, а в деяких випадках і тільки одного населеного пункту. Локальний ринок характеризується незначною кількістю конкурентів і відповідно високим рівнем попиту на продукцію підприємства. Цінова політика підприємства визначається доступністю і лояльністю.

Метою маркетингової поведінки на національному ринку є освоєння значної його частини, яка характеризується структурною неоднорідністю споживачів. Водночас підприємства одного виду діяльності завжди мають можливість обрати свою ринкову нішу через значні географічні межі ринку. Особливості маркетингової поведінки на національному ринку полягають в орієнтації на ту чи іншу споживачську аудиторію та формуванні власного, відмінного від конкурентів способу контактування з ними.

Міжнародний тип маркетингової поведінки характеризується значними труднощами, які пов'язані з необхідністю мати інформацію про особливості функціонування ринку, його законодавчу базу, дані про національні традиції та запити населення відповідної країни.

Значна більшість підприємств споживчої кооперації (понад 90 %) виробляє свою продукцію для споживачів національного чи локаль-

ного ринку, і тільки в окремих випадках підприємства виходять на міжнародний ринок.

На другому етапі формується стратегічна позиція, яку обирає для себе підприємство в галузі. Ця позиція повинна визначатися в першу чергу відносно споживачів, тобто відповідного сегмента ринку, та можливостей його охоплення. На цьому етапі пропонується один з трьох класичних стратегічних підходів – недиференційованого (масового), диференційованого та концентрованого маркетингу, запропонований ще у 1970 р. Ф. Котлером, який характеризує ринкову поведінку підприємства відповідно до рівня сегментації ринку збуту та задоволення потреб відповідної групи споживачів.

Порівнюючи визначені стратегії щодо ринкового сегменту, асортименту продукції, рівня цін і комплексу маркетингу, нами були визначені наступні підходи щодо їх застосування підприємствами споживчої кооперації (табл. 4.3).

Обираючи недиференційований маркетинг, підприємство не охоплює один із сегментів, а направляє свою діяльність безпосередньо на весь ринок. Наслідуючи визначену стратегію, підприємства споживчої кооперації виробляють один або декілька видів стандартних товарів, які реалізуються на типових сегментах декількох ринків. До таких відносяться підприємства з виробництва хліба та хлібобулочних, макаронних виробів, безалкогольних напоїв, мінеральної води тощо. Причому доцільність даної стратегії постає для тих підприємств, товарам яких властиві спрощені функціональні властивості, деяка універсальність.

Стратегія диференційованого маркетингу рекомендується для середніх за розмірами підприємств зі стійким фінансовим станом, які здійснюють випуск продукції широкого асортименту і номенклатури, а також прагнуть задовольнити потреби декількох ринкових сегментів.

Стратегія концентрованого маркетингу рекомендується для малих і середніх за розмірами підприємств, які спеціалізуються тільки на одній функції чи одній групі споживачів, а отже передбачають обслуговування одного ринкового сегмента.

Наступний крок формування ММП передбачає визначення загальних стратегій розвитку підприємства з урахуванням його життєвого циклу та ринкової активності.

Безумовно, у підприємства може бути безліч стратегій, але всі вони базуються переважно на чотирьох стратегічних альтернативах: обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання будь-яких трьох явищ [115].

Таблиця 4.3

**Рекомендації щодо застосування стратегій охоплення ринку
підприємствами споживчої кооперації**

Стратегія	Характерні риси стратегії щодо				Рекомендовані види підприємств споживчої кооперації за	
	сегмента ринку	товару	ціни	комплексу маркетингу	розміром та фінансовим станом	товарним асортиментом
Недиференційованого (масового) маркетингу	Весь ринок	Стандартний, зі спрощеними функціональними властивостями	Обмежений діапазон	Єдиний комплекс маркетингу	Середні за розмірами, новостворені, з обмеженими фінансовими можливостями	Хлібозаводи, підприємства з виробництва безалкогольних напоїв, макаронних виробів
Диференційованого маркетингу	Декілька сегментів одного ринку	Товарна диференціація	Широкий діапазон, середній розмір	Альтернативні	Середні за розмірами, зі стійким фінансовим станом	Хлібозаводи, підприємства з виробництва безалкогольних напоїв, макаронних виробів, плодоконсервної продукції, виробництва ковбас і копченостей
Концентрованого маркетингу	Обмежений сегмент	Функціональна чи споживча спеціалізація	Альтернативна	Чітко визначені	Малі та середні за розмірами з незначними фінансовими і виробничими ресурсами	Міні-пекарні, цехи малої потужності по виробництву кондитерських і ковбасних виробів, риби, плодоконсервної продукції, безалкогольних напоїв, забійні пункти худоби

Але, як зазначають теоретики західних шкіл маркетингу, мета більшості стратегій на підприємствах направлена на зростання. Так, Дж. О'Шоннесі стверджує, що зростання підприємства здійснюється через збільшення масштабів поточної діяльності, обрання нового напрямку діяльності чи розширення технологічних можливостей, збільшення сегмента ринку [117, с. 96–97]. А за теорією відомого представника європейської школи маркетингу Ж.-Ж. Ламбена [97, с. 430], ріст – це фактор, який впливає на життєдіяльність підприємства та стимулює ініціативу його керівництва.

Саме такий підхід у більшій мірі є характерним для країн із сталим періодом розвитку економіки. А тому при формуванні ММП підприємств споживчої кооперації в українському ринковому середовищі необхідно загальновідомі зарубіжні підходи адаптувати до існуючих у нас умов.

Загалом, функціонування підприємства в умовах ринкових перетворень змушує їх постійно корегувати свою діяльність за рахунок прискорення або уповільнення темпів зростання продажів продукції/послуг з метою подальшого зростання.

З огляду на вищезазначене доцільно застосувати наукову ідею, яка ґрунтується на сутності моделі *ADL/LC*. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, яка покладена в основу даної моделі, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання (розвиток), зрілість та старіння (занепад). Головне теоретичне положення моделі *ADL/LC* полягає у тому, що окремий вид бізнесу будь-якої компанії може знаходитися на одній з указаних стадій життєвого циклу. Імовірно розробка стратегій розвитку підприємства знаходиться у такій же залежності. Підтвердженням цього є погляд науковців З. Шершньової та С. Оборської, які визначають, що в розробленні загальної стратегії підприємства необхідно враховувати етапи життєвого циклу підприємства (ЖЦП), яке воно проходить послідовно [174, с. 127]. Якщо зазначити, що ЖЦП – це період чи стадія розвитку підприємства, яка характеризується відповідним рівнем його ринкової активності, то і базову стратегію розвитку доцільно скорегувати під існуючі характеристики. Саме в такому випадку керівники при прийнятті відповідного стратегічного рішення зможуть обрати подальшу долю підприємства – розвиток, стабілізацію або скорочення його діяльності.

У різних джерелах визначається, що ЖЦП може налічувати від трьох до дев'яти етапів. Але розробка стратегічної моделі поведінки

підприємства споживчої кооперації в такому випадку дещо ускладнюється. Саме тому пропонуємо розглядати чотири, найбільш характерні етапи ЖЦП, які поєднують проміжні, і відповідно до них формувати чотири стратегії ринкової активності (додаток 3).

Більш ґрунтовно змістовна характеристика названих стратегій розглянута автором Карпенко Н. в монографії «Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу» [61, с. 290–292].

Орієнтуючись на існуючі теоретичні положення щодо стратегій ринкової активності, їх зміст, визначене стратегічне завдання, нами були сформовані рекомендації щодо застосування названих стратегій підприємствами споживчої кооперації з урахуванням їх типу, життєвого циклу, рівня технологічного забезпечення, асортименту продукції, доцільної маркетингової поведінки та необхідного маркетингового інструментарію (табл. 4.4).

Подальший етап формування ММП передбачає визначення стратегічних альтернатив для підприємств споживчої кооперації за конкурентною позицією, а отже, їх конкурентною активністю. Найбільш поширеними серед конкурентних стратегій визначаються такі: лідера ринку, претендента, послідовника та ухилення від конкуренції. За Ф. Котлером, підставою для обрання стратегії виступає розмір ринкової частки підприємства. За рівнем активності визначені стратегії поділяються на два типи – агресивні та пасивні. Якщо стратегії лідера і претендента – це агресивні стратегії, то саме пасивними визначаються стратегії послідовника й ухилення від конкуренції. Детальний опис і зміст стратегій розглядався нами в монографії [61, с. 293].

Результати проведеного опитування керівного складу заготівельно-переробних та виробничих підприємств споживчої кооперації, підтверджують існування на сільському ринку високо конкурентного середовища. Так, респонденти визнали, що знають своїх конкурентів і назвали найбільш активними серед них представників малого бізнесу. Одночасно 64,3 % респондентів визнали високий рівень конкурентів, 28,6 % – середній, і тільки 5,6 % зазначили низький рівень конкурентів по відношенню до їх підприємства.

Визначаючи рівень конкурентної активності своїх підприємств, 7,1 % респондентів стверджують, що їх підприємство є лідером на ринку. Нажаль, але 25,0 % вказали, що їх підприємство зайняло позицію ухилення від конкуренції. В той же час понад 45 % респондентів визначили позицію підприємства як претендента на лідера, а 38,2 % – послідовника (табл. 4.5).

Таблиця 4.4

**Рекомендації щодо застосування стратегій ринкової активності
підприємствами споживчої кооперації**

Етап ЖЦП	Види стратегій	Стратегічне завдання	Характерні риси поведінки підприємства	Рекомендовані типи підприємств	Маркетингові інструменти і заходи
Зародження, становлення	Ранньої активності	Проникнення на ринок	Пошук нових спожи- вачів. Покращення системи обслуговування. Партнерська інтеграція	Новостворені підпри- ємства, цехи малої потужності із ЖЦП до 1 року	Сегментація. Пошук нового сегмента ринку. Позиціювання. Збільшення ринкової частки. Політика активного про- сування
Зростання	Зростання активності	Розширення ринку. Розвиток товару. Інтеграцій- ний ріст	Освоєння нових ринків збуту. Розширення бізнесу за рахунок модифікації товару, розширення асортименту, покращен- ня якості товару. Партнерська інтеграція	Підприємства з жит- тєвим циклом 1–5 ро- ків, широким асор- тиментом продукції	Дослідження ринку; Зростання ринкової частки; Товарна інноваційна політика; Активізація збутової політики

Продовж. табл. 4.4

Етап ЖЦП	Види стратегій	Стратегічне завдання	Характерні риси поведінки підприємства	Рекомендовані типи підприємств	Маркетингові інструменти і заходи
Зрілість	Стабілізація і збереження ринкової активності	Диверсифікований розвиток	Пошук нових ринків. Диверсифікація діяльності за рахунок оновлення виробничих потужностей, нових технологій	Підприємства з ЖЦП понад 5 років, сталим асортиментом продукції	Маркетингові дослідження. Пошук нових сегментів ринку. Товарна інноваційна політика. Політика активного просування
Старіння, припинення діяльності	Скорочення активності	Скорочення бізнесу. Відмова від бізнесу. Ліквідація	Скорочення управлінського та виробничого персоналу. Скорочення виробництва неприбуткових товарів. Ліквідація	Збиткові підприємства із застарілими технологіями, низькою конкурентоспроможністю асортименту	Скорочення частки ринку. Виведення товару з ринку. Відмова від маркетингового інструментарію

Таблиця 4.5

Розподіл підприємств споживчої кооперації за рівнем конкурентної активності

Конкурентні стратегії	Позитивна відповідь, %
Лідера (дотримання позиція лідера)	7,1
Претендента на лідерство – через:	45,5
– забезпечення подальшого розвитку	40,0
– зростання ринкової частки	5,5
Послідовника – через:	38,2
– утримання ринкової частки	5,5
– отримання прибутку	32,7
Ухилення від конкуренції	25,0

З метою покращення конкурентної позиції підприємств споживчої кооперації нами наводиться рекомендовані стратегії з урахуванням їх ринкової частки та маркетингових інструментів (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Рекомендації щодо застосування стратегій конкурентної позиції підприємствами споживчої кооперації

Види стратегій	Стратегічне завдання	Характерні риси поведінки підприємства	Маркетингові інструменти і заходи
Лідера	Підтримання і зміцнення конкурентних позицій на ринку	Захоплення ринкової частки конкурентів. Розширення ринку. Обхід конкурентів	Активна збутова і комунікаційна політика
Претендента на лідерство	Усунення з ринку лідера	Збільшення ринкової частки. Розширення ринку. Протидія конкурентам. Вихід на нові сегменти	Зниження собівартості. Лояльна цінова політика. Підвищення якості продукції. Покращення обслуговування
Послідовника	«Мирне» співіснування з конкурентами	Помірна ринкова частка. Захист частки ринку	Елементи маркетингу взаємодії

Види стратегій	Стратегічне завдання	Характерні риси поведінки підприємства	Маркетингові інструменти і заходи
Ухилення від конкуренції	Фокусування діяльності на одному чи декількох сегментах	«Нішева» позиція. Утримання ринкової частки. Сприяння зміцненню фінансового стану	Сегментація споживачів за очікуваними вигодами

Ще одним із важливих факторів, який впливає на процес обрання підприємством споживчої кооперації необхідної моделі поведінки є його внутрішній ресурсний потенціал, який, за визначенням К. Прахалада та Г. Хемела [163], формується у вигляді ключових компетенцій. Як стверджує Ж.-Ж. Ламбен [97, с. 371] ключова компетенція – це особлива навичка чи технологія, що створює унікальну цінність для споживача. І це, в першу чергу, визначається колективними знаннями працівників, їх можливостями сформулювати таку поведінку підприємства на ринку, завдяки якій воно отримує значні переваги над конкурентами.

Актуальність такої позиції підтверджується і розробкою відомої міжнародної консультативної фірми *Arthur D'Little* [33]. На їх думку, стратегії, що побудовані на компетенціях, визначаються їх еволюційним розвитком і поділяються на такі види:

- стратегії, що базуються на внутрішніх ресурсах підприємства (*Resource Driving Strategy*);
- стратегії, що будуються на умовах функціонування підприємства (*Condition Driving Strategy*);
- стратегії, керовані амбіціями (*Ambition Driving Strategy*) [33].

Особливості амбіційних стратегій полягають у поєднанні аналітичних методів із процесами та інструментами, що ґрунтуються на креативності мислення, динамізмі та зацікавленості персоналу підприємства в успіху загальної справи.

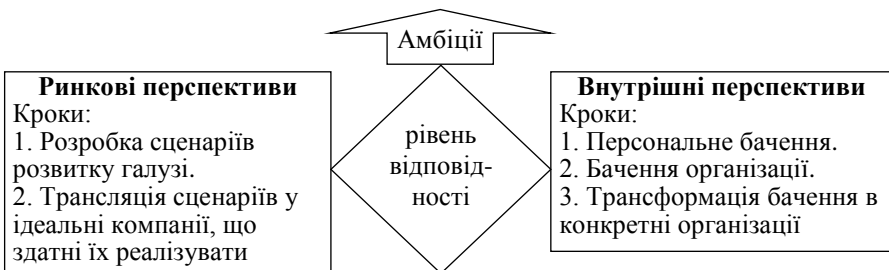


Рис. 4.8. Складові амбіційної стратегії

Амбіційна стратегія повинна бути орієнтована на досягнення якісно нового рівня розвитку підприємства. Вона повинна сприйматися персоналом як складна у виконанні, але бути досяжною, привабливою, успішною.

Амбіційна стратегія визначає ту амбіційну ідею керівника (власника) підприємства, яку він довго «прокручував», розробляв самостійно, і, нарешті, ознайомив весь персонал підприємства з нею. Це його креативна ідея, реалізувати яку він планує засобами підприємства та за участі всього колективу.

Відмінності амбіційних стратегій полягають у:

- розробці змістовної частини стратегії, що базується на стратегічному баченні мети та місії підприємства;
- урахуванні поведінкових особливостей персоналу й управлінні ними;
- безперервному процесі управління змінами.

Розробити амбіційну стратегію можливо як власними силами підприємства, так і залученням до цього процесу консалтингової компанії. Не визивають сумнівів і питання фінансування реалізації стратегії. На сьогодні існує безліч фінансових партнерів, спроможних задовольнити будь-які вимоги підприємства. Але основна проблема полягає саме у наявності відповідного цілеспрямованого на ідею персоналу, професійні і особистісні компетенції якого відповідають вимогам такої стратегії.

Успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від трьох базових груп факторів – внутрішніх компетенцій, зовнішніх компетенцій, динамічних здібностей тощо.

Саме низькі динамічні здібності, нездатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти знаннями, є однією з найбільш значимих причин слабкої конкурентної позиції підприємств споживчої кооперації. Підприємство, що прагне до лідерства, повинно забезпечувати високий інноваційний потенціал у маркетингу, розробці продуктів, керуванні взаєминами із клієнтами, виробництві, логістиці, управлінні персоналом і ін.

Під внутрішніми й зовнішніми компетенціями слід розуміти тільки такі фактори, які забезпечують корпорації істотні, граничні конкурентні переваги й не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Як правило, це фактори, для створення яких потрібен значний період часу й досвід роботи в певній галузі.

До внутрішніх компетенцій можна віднести такі:

- НДР (НОУ-ХАУ, унікальні технології, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію);
- добре відпрацьовані й ефективні бізнес-процеси (управління проектами, якістю, збутом, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу);
- наявність кваліфікованого персоналу, який не легко знайти на ринку праці й на підготовку якого потрібне значний час.

До зовнішніх компетенцій відносяться:

- зв'язки з постачальниками й споживачами (агентами, дилерами й дистриб'юторами);
- можливості лобіювання (зв'язки з органами державного керування);
- здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, у найкоротший термін і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами й інвесторами).

Таким чином, стратегія підприємства повинна бути спрямована на посилення й створення внутрішніх і зовнішніх компетенцій, а також розвиток динамічних здібностей підприємства.

Загальний перелік альтернативних стратегій згідно їх цільового призначення і актуальності за розміром підприємств споживчої кооперації наведені нами у таблиці 4.7.

Підприємства споживчої кооперації можуть обирати альтернативну ММП, яка визначається позицією підприємства відносно таких елементів: ринку, споживачів, конкурентів, життєвого циклу підприємства, його конкурентної активності та ключових компетенцій. Однак, за результатами опитування керівників підприємств, більшість з них (87,8 %) обслуговують один чи декілька географічно розташованих за адміністративним розподілом сегментів сільського ринку (область, район, населений пункт), і тільки 12,2 % виходять за межі визначеного сегмента.

Для підприємств споживчої кооперації найбільш актуальною постає ММП, яка, на нашу думку, і є поєднанням стратегічних альтернативних рішень, з якими необхідно визначитись, і які, в першу чергу, залежать від ресурсних можливостей (потенціалу) підприємства й особливостей його зовнішнього оточення (рис. 4.9).

Таблиця 4.7

**Альтернативні варіанти стратегічного набору ММП
для підприємств споживчої кооперації**

Стратегічний напрям маркетингової поведінки підприємства	Альтернативні варіанти стратегії (стратегічні позиції)	Цільове призначення	Актуальність за розмірами підприємств *	
			малі	середні
Масштаб ринку	Локальний ринок	Прагнення отримати значну частку місцевого ринку	+	+
	Національний ринок	Прагнення виходу за межі місцевого ринку	+	+
	Міжнародний ринок	Розширення зони діяльності		+
Стратегічна позиція в галузі	Недиференційований маркетинг	Охоплення всього ринку окремого стандартного товару	–	+
	Диференційований маркетинг	Охоплення всього ринку за рахунок товарної диференціації	–	+
	Концентрований маркетинг	Охоплення одного ринкового сегмента за рахунок спеціалізації	+	+
Рівень ринкової активності	Ранньої активності			
	– проникнення на ринок	Вихід на ринок нового підприємства, нового товару чи завоювання нового сегмента	+	+
	Зростання активності			
	– розвиток ринку	Виведення на ринок свого товару в нових географічних регіонах	+	+
	– розвиток товару	Збільшення обсягів реалізації за рахунок інноваційної товарної політики	–	+
	– інтеграція	Зменшення проблем при виробництві, постачанні сировини та реалізації продукції	+	–

Стратегічний напрям маркетингової поведінки підприємства	Альтернативні варіанти стратегії (стратегічні позиції)	Цільове призначення	Актуальність за розмірами підприємств*	
			малі	середні
Рівень ринкової активності	Збереження та стабілізації активності			
	– диверсифікація	Створення нових виробництв, випуск нових товарів, засвоєння нових ринків	–	+
	Скорочення активності			
	– скорочення бізнесу	Реструктуризація за рахунок скорочення виробництва, продажу частини бізнесу, скорочення витрат	–	+
	– відмова від бізнесу	Скорочення частки ринку, виведення товару з ринку	+	+
Конкурентна позиція	– ліквідація	Продаж всіх активів підприємства	+	+
	Лідер ринку	Підтримання та зміцнення позицій бізнесу на ринку	–	+
	Претендент	Розширення ринкових позицій за рахунок усунення лідера	–	+
	Послідовник	Зміцнення позицій бізнесу за рахунок співіснування з конкурентами	–	+
	Ухилення від конкуренції	Отримання конкурентних позицій на одній чи декількох ринкових нішах	+	–
Ресурсні можливості і компетенції	Компетенції			
	– ресурсні	Обрання ринкової позиції відповідно до ресурсів підприємства	+	+
	– функціональні	Обрання ринкової позиції відповідно до стану зовнішнього середовища	+	+
	– амбіційні	Обрання ринкових позицій відповідно до знань, досвіду, компетенцій	–	+

Примітка. * «±» – актуальність для визначеного розміру підприємства.

Стратегії ресурсних можливостей і компетенцій	Альтернативні стратегії	
	Ринкової активності	Конкурентних позицій
Ресурсна	Проникнення на ринок Скорочення активності	Послідовника Ухилення від конкуренції
Функціональна	Зростання активності Інтеграції Диверсифікації	Претендента Послідовника
Амбіційна	Розвитку ринку Розвитку товару Диверсифікації	Лідера ринку Претендента

Рис. 4.9. Рекомендовані ММП для підприємств споживчої кооперації в залежності від компетенцій, ринкової активності та конкурентної позиції

Наведена послідовність маркетингової орієнтації підприємств набуває актуальності не тільки в умовах розвиненої ринкової економіки, а й у період її невизначеної позиції, що пов'язано з потребою у формуванні сталої позиції підприємства на ринку, можливості уникнути ризикових ситуацій.

4.3. Організаційно-економічний механізм системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації

Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, не залишили поза увагою і підприємства системи споживчої кооперації. Їх діяльність також потребує ринкової орієнтації в управлінні, використання стратегічних підходів в процесі планування та розробки маркетингових стратегій, а також формування нового управлінського мислення у керівників системи. Визначенні питання та значна кількість інших завдань, що постають перед підприємствами системи споживчої кооперації, можливо вирішити тільки за наявності надійної, керованої маркетингової системи, яка сприятиме ринковій орієнтації підприємств і організацій споживчої кооперації.

Українські науковці зазначають, що процес управління маркетингом здійснюється з метою вибору, розробки та впровадження маркетингової стратегії. Як стверджує колектив авторів наукового видання під керівництвом В. Сахарова, маркетингова стратегія, організація і реалізація маркетингових рішень тісно пов'язані між собою. Досяг-

нення маркетингових цілей підприємства залежать від трьох чинників – обраної стратегії маркетингу, організаційної структури й ефективності функціонування цієї структури [103, с. 203].

За твердженням російських науковців, процес управління маркетингом являє собою цілеспрямовану діяльність, що направлена на забезпечення налагодженої ефективної роботи фахівців, яка передбачає аналіз і дослідження ринку, а також здійснення збутової діяльності, направленої на задоволення запитів споживачів [95, с. 15].

Такої ж думки притримується В.В. Пастухова у монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність». Вона зазначає, що процес розробки маркетингової стратегії здійснюється за такими етапами:

- побудова організаційної структури управління маркетингом;
- розробка маркетингової стратегії діяльності підприємства на ринку;
- ревізія методів і підходів до розробки стратегії, її подальше впровадження;
- визначення складових маркетингового комплексу для досягнення цілей підприємства;
- вибір і аналіз практики застосування маркетингових інструментів;
- визначення результативності маркетингу.

Саме ці та деякі інші складові діяльності підприємства і являють собою процес управління маркетингом. А для здійснення вищезазначених завдань необхідно в першу чергу враховувати те, що інтегруюча функція маркетингу сприяє процесу поєднання всіх функціональних підрозділів і організаційних структур підприємства для досягнення означених цілей [125, с. 90]. А отже, невід’ємною умовою успіху, з погляду автора, є саме формування системи управління маркетингом, яка ґрунтується на принципах концепції маркетингового менеджменту.

Відомо, що під терміном «управління» слід розуміти цілеспрямовану діяльність, що здійснюється через аналіз, планування, координацію, організацію, мотивацію, реалізацію, облік, контроль, аналіз, регулювання. Тобто, управління – це організаційно-економічний механізм.

А саме маркетинговий менеджмент – це організаційно-економічний механізм маркетингової діяльності підприємства для досягнення ним конкретної стратегічної мети. Організаційно-економічний механізм є маркетинговою системою, яка є однією з підсистем економічної системи, таких як інжинірингова, логістична, правова, інвестиційна, інноваційна та фінансова тощо.

Структура організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту утримує дві складові, а саме:

– організаційну структуру підприємства, яка здійснює процес управління маркетинговою діяльністю і представлена відділом, підрозділом відділу чи то однією функціональною одиницею;

– економічний механізм, що характеризується відповідними функціями та етапами виконання процесу маркетингового менеджменту.

В свою чергу, логічна послідовність економічного механізму поєднує наступні етапи: маркетинговий аналіз; маркетинговий синтез; стратегічний маркетинг; операційний маркетинг; маркетинговий контроль.

Дієвість теорії маркетингового менеджменту та його практичне використання системою споживчої кооперації на загальному (корпоративному) рівні, так і в межах окремих її організацій і підприємств передбачає визначення місії, стратегічних цілей, а також формування тактичного та оперативного підходів щодо розробки стратегії довгострокового розвитку системи.

Проте результати опитування керівного складу підприємств споживчої кооперації України, свідчать про те, що на більшості підприємств не завжди функціонує маркетинг, тим більше в інтегрованому вигляді. Здебільше його функції розподілені та не утворюють маркетинговий комплекс

Але це не свідчить про те, що підприємство взагалі не залучає маркетингову концепцію в управлінські процеси. Ринкове оточення, з яким безпосередньо взаємодіє у своїй бізнесовій діяльності підприємство, спонукає його застосовувати навіть деякі нескладні методи та заходи маркетингу. Так, серед опитаних 82,1 % вважають, що їх підприємство орієнтується на маркетингову концепцію, 17,9 % – ні.

Найбільш поширеними заходами, за допомогою яких здійснюється управління маркетинговою діяльністю на підприємствах системи були визначені – планування і прогноз продажів, пошук нових каналів збуту, управління асортиментом, організація взаємовідносин з клієнтами, розрахунок поточних цін на продукцію тощо.

У свою чергу, необхідність формування системи управління маркетингом в системі споживчої кооперації визначається низкою певних передумов, що виникають і впливають на діяльність підприємства з боку внутрішнього та зовнішнього середовища. У статті «Форми применення маркетинга на підприємствах» К. Сардак визначає передумови, які впливають на необхідність застосування маркетингу на підприємствах України [154]. Для зазначення необхідності формування системи управління маркетингом на підприємствах системи нами були обрані тільки ті, що є найбільш впливовими з погляду зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 4.8).

Передумови формування системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації*

Передумови зовнішнього середовища	Передумови внутрішнього середовища
Наявність у країні елементів ринкової або перехідної економіки	Активна позиція підприємства щодо виробництва, торгівлі та послуг
Наявність умов досконалої або монополістичної конкуренції	Знаходження товарів або послуг підприємства на стадії впровадження та зростання
Інвестиційна привабливість галузі	Можливість і легкість переходу підприємства на випуск нових товарів
Еластичність попиту на товар при зміні його властивостей, ціни, умов роботи збутової мережі та методів просування товару	Економічне обґрунтування інвестицій у маркетинг і ефективний розподіл ресурсів підприємства
Наявність потенційних платоспроможних споживачів продукції і поставальників сировини та тенденція до їх зменшення	Наявність у керівництва можливостей і бажання здійснювати розвиток і вдосконалення підприємства
Наявність швидкої та частої зміни смаків потенційних споживачів підприємства	Високий рівень кваліфікації керівництва та персоналу підприємства у галузі маркетингу
Нестабільність умов торгівлі внаслідок значного впливу зовнішнього середовища	Розвинута корпоративна структура підприємства
Тенденція до зростання кількості конкурентів і посилення їх комерційної активності	Достатня кількість персоналу на підприємстві
Інноваційні процеси в маркетингу, нових технологіях, властивостях товару	Тенденції до підвищення кваліфікації керівництва та персоналу
Доступність і розвиненість комунікаційного середовища для підприємств, конкурентів і споживачів	Заохочення керівництвом підприємства внутрішнього інтрапідприємства

Примітка. * Адаптовано автором за [154, с. 19–21].

Наявність вище перелічених передумов свідчить про те, що підприємства споживчої кооперації гостро потребують чіткого організаційно-економічного механізму системи управління, оскільки запобігання або ліквідація небажаних негативних наслідків у разі їх виникнення можливі лише за умов використання доцільного інструментарію, яким і є маркетинговий інструментарій.

Саме тому організаційно-економічний механізм управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації визначається як послідовний процес побудови і функціонування взаємопов'язаних між собою підсистем, які на нашу думку поділяються на основні і супровідні (рис. 4.10, додаток К). В свою чергу, основні підсистеми – це ті, що направлені на планування, реалізацію і контроль маркетингової діяльності, а супровідні – формуються у вигляді підсистем організації та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

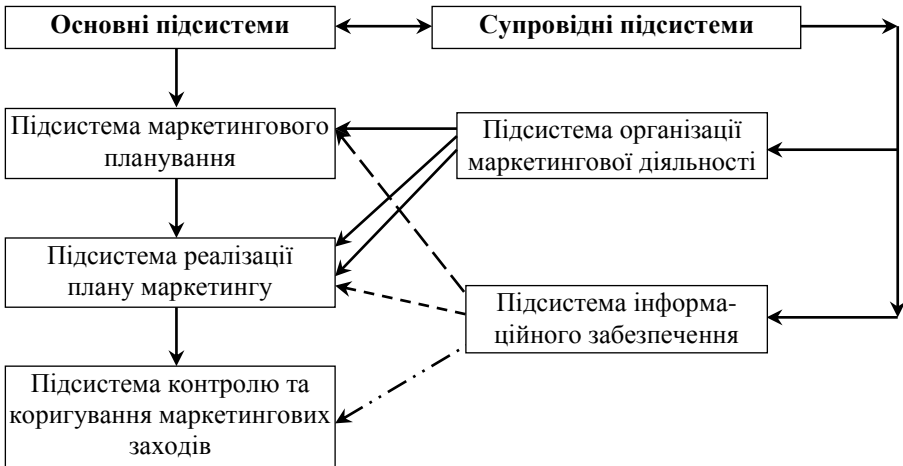


Рис. 4.10. Організаційно-економічна система управління маркетингом в споживчій кооперації

Підсистема маркетингового планування. Будь-який управлінський процес потребує ґрунтовного планування. Не є винятком і процес управління маркетингом на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації, відсутність планових процесів на яких може призвести до повної імпровізації їх дій у ринковому середовищі, а отже, до прийняття спонтанних, інтуїтивних рішень.

Підсистема маркетингового планування передбачає виконання функцій, що пов'язані із аналізом зовнішнього середовища, виявленням його можливостей і загроз, оцінкою потенціалу розвитку підприємства, дослідженням його сильних і слабких сторін, формуванням місії, розробкою стратегічного плану маркетингової діяльності тощо. Структура та послідовність функціонування підсистеми маркетингового планування наведена на рис. 4.11.

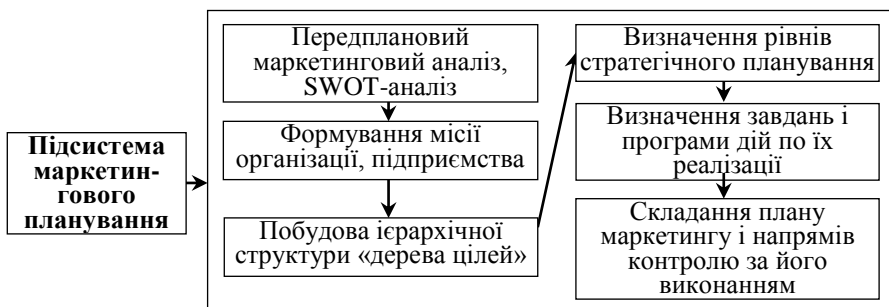


Рис. 4.11. Структура та послідовність функціонування підсистеми маркетингового планування

З практики відомо, що процес планування координує, дисциплінує, готує підприємство до непередбачуваних ринкових ситуацій. У тому випадку, коли планування маркетингом на підприємстві не здійснюється, виникає низка таких проблем:

- підприємство характеризується відсутністю сталої позиції на ринку та відсутністю чітких перспектив розвитку;
- підприємство визначає декілька варіантів розвитку, але не може обрати найбільш результативний;
- підприємство не має змоги визначитися, на яких споживачів орієнтуватися;
- підприємство не знає, які види продукції з існуючого асортименту необхідно розвивати, які вдосконалювати, а від яких – відмовитися взагалі.

Процес розробки плану маркетингу повинен здійснюватися у відповідній послідовності, яка за класичною схемою складається з шести етапів, серед яких перші три є підготовчими, два – основними, а останній – контрольний. Причому, на кожному з визначених етапів перед підприємством постають наступні завдання (рис. 4.12):

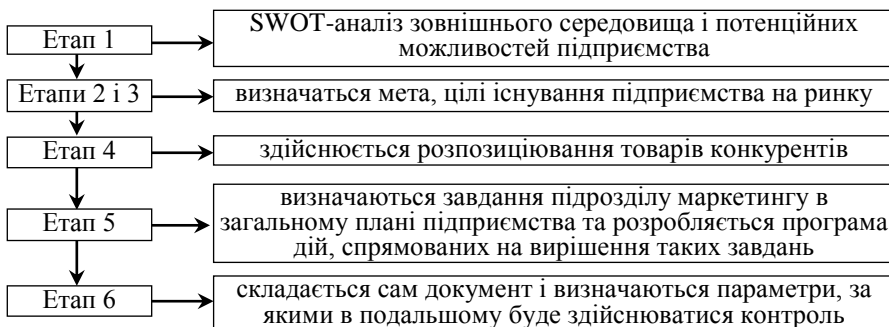


Рис. 4.12. Основні завдання етапів розробки плану маркетингу

Наведена послідовність процесу розробки плану маркетингу для споживчої кооперації має деякі особливості.

Так, на етапі визначення місії, яка формується для підприємства у вигляді глобальної цілі, рекомендується прагнути до того, щоб місія була орієнтована не тільки на досягнення позитивних успіхів підприємства, а і на зовнішнє середовище, яке оточує дане підприємство. Виходячи з особливостей організаційно-економічної побудови споживчої кооперації, її ролі у розвитку споживчого ринку, головна місія системи має соціальну спрямованість і визначається тими рисами, що відрізняють її підприємства від інших суб'єктів, що діють на даному ринку.

Наступна процедура планування – це формулювання цілей, які і є відображенням тих завдань, які постають перед кожним підприємством в процесі здійснення маркетингової діяльності.

У великих організаціях, що мають ієрархічну структуру, цілі повинні бути конкретизовані як по рівнях ієрархії, так і по окремих підрозділах, що знаходяться на одному рівні ієрархії.

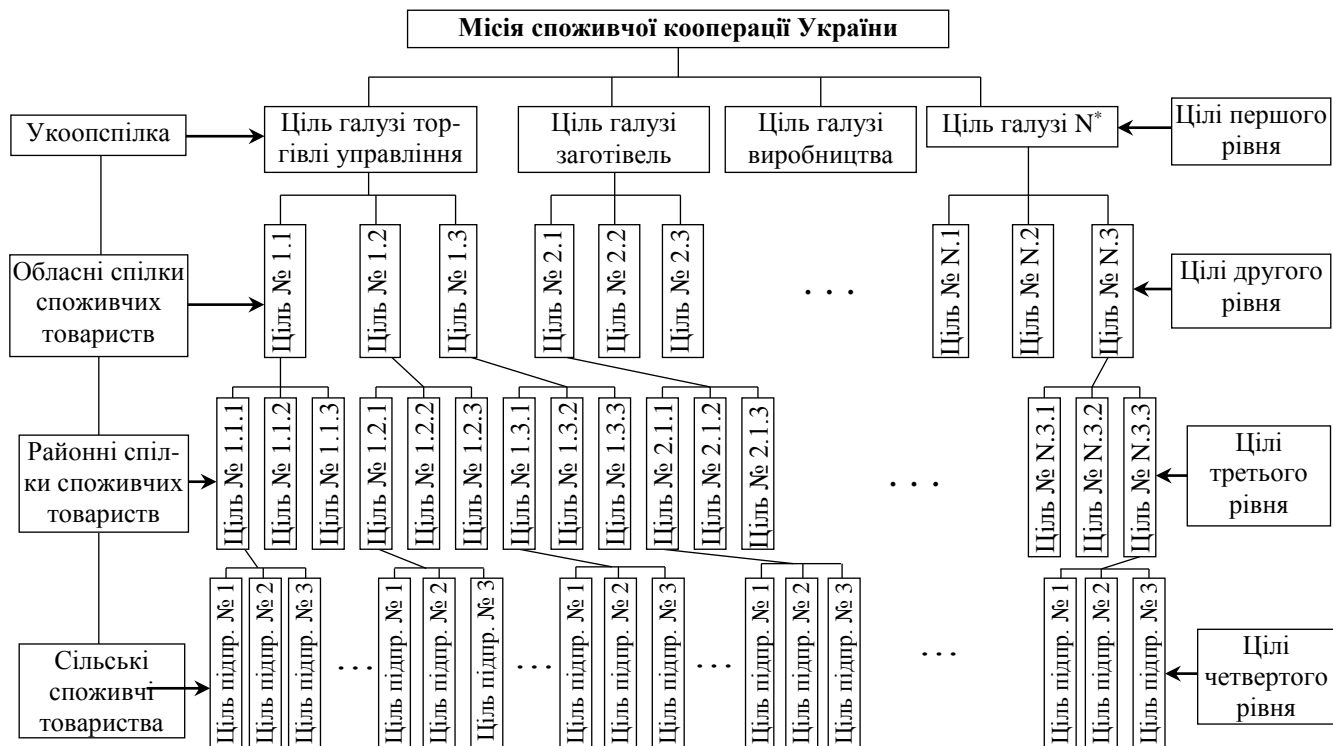
Саме для системи споживчої кооперації доцільним постає процес побудови цілей у відповідній ієрархічній послідовності, яка має одну галузеву підпорядкованість і визначається у вигляді дерева цілей (рис. 4.13). Причому, головна вимога – галузева узгодженість цілей на різних рівнях між собою, орієнтація їх на обрану загальну місію. А орієнтація цілей можлива як на споживача, так і на працівників підприємства.

Наведений метод побудови «дерева цілей» має назву «зверху донизу», і саме він є найбільш доцільним для системи споживчої кооперації, загальна місія якої визначається і регламентується головним керівним органом системи – з'їздом, який збирається один раз у п'ять років, а ґрунтується на її соціально-економічних засадах.

На третьому етапі визначаються шляхи досягнення поставлених цілей. Даний етап має назву стратегічного планування і передбачає вибір, обґрунтування і розробку найбільш доцільної для підприємства чи організації стратегії. Подібно процесу формування цілей розробку стратегій для системи споживчої кооперації доцільно здійснювати на всіх управлінських рівнях.

Нами пропонується здійснювати стратегічне планування для трьох управлінських рівнів системи споживчої кооперації:

- перший рівень включає центральну спілку споживчих товариств України (Укоопспілку), її управління, підприємства і організації;
- другий рівень, це обласні і районні спілки, а також окремі стратегічні господарські одиниці (СГО), що підпорядковані ним;
- третій рівень представлений сільськими споживчими товариствами.



Примітка. * Наступні галузі діяльності системи, до яких відносяться платні послуги, страхування, банківські операції, зовнішньоекономічна, видавнича тощо.

Рис. 4.13. Ієрархічна структура цілей системи споживчої кооперації України

У наведеній (табл. 4.9) трьохрівневій системі стратегічного планування існують відмінності щодо змісту плану, обраній стратегії, періоду планування. Причому всі ці плани повинні бути взаємоузгоджені, логічно структуровані, а отже, відповідати поставленим на кожному з визначених рівнів цілям.

Таблиця 4.9

**Зміст трьохрівневого стратегічного планування
для споживчої кооперації***

Кооперативна організація	Рівень управління	Стратегічна орієнтація	Період планування
Укоопспілка	Вищий менеджмент (управління)	Стратегія зростання системи	П'ять років
Облспоживспілки, райспоживспілки	Менеджмент підрозділів (відділи)	Стратегія зростання підрозділів	П'ять років
Сільські споживчі товариства	Менеджери з маркетингу	Стратегія сегментації і позиціонування	Один рік

Примітка. * Запропоновано автором на підставі аналізу первинної документації 80-ти підприємств споживчої кооперації.

Одночасно, для СГО, які входять до складу сільських споживчих товариств, і до яких відносяться невеликі за розмірами і чисельністю підприємства торгівлі, харчування, послуг, а також виробничі і заготівельні, доцільною буде спрощена система стратегічного планування, яка передбачає розробку одного стратегічного плану.

В частини розробки тактичного плану, особливості її виконання полягають в тому, що до виконання поставлених планових завдань долучається відділ маркетингу, який і є безпосереднім виконавцем поставлених завдань. Але, на тих підприємствах споживчої кооперації, де відділ маркетингу відсутній, його роботу виконують ті працівники з інших відділів, які відповідають за маркетингову діяльність підприємства. У табл. 4.10 наведені основні рекомендації щодо змісту заходів при плануванні кожного з елементів маркетингу на підприємствах споживчої кооперації.

Основний зміст тактичного плану для підприємств споживчої кооперації відносно елементів комплексу маркетингу*

Основний зміст тактичного плану	Елементи комплексу маркетингу			
	Товар	Ціна	Збут	Просування
	Визначення товарної та асортиментної стратегій	Вибір та обґрунтування стратегії ціноутворення	Визначення цілей збуту	Встановлення цілей і завдань системи просування
	Формування широти асортименту	Вибір методів ціноутворення	Вибір збутової стратегії	Визначення цільової аудиторії
	Визначення стадій життєвого циклу товарів	Розмір кінцевої ціни	Формування довжини каналу розподілу	Розробка програми просування
	Рішення про доцільність товарної марки	Вибір варіантів і методів адаптації ціни до ринкових умов і вимог споживачів	Визначення критеріїв доцільності та вибір посередників	Вибір основних методів просування
	Визначення рівня якості товару відповідно запитам споживачів		Опис логістичної системи Визначення параметрів після продажного обслуговування	Розрахунок і обґрунтування бюджету просування

Примітка. * Запропоновано автором на підставі аналізу первинної документації 80-ти підприємств споживчої кооперації.

Завершує етап тактичного планування процес формування бюджету, необхідного для виконання дій, передбачених маркетинговим планом. Для розробки бюджету маркетингу на рівні підприємств і організацій споживчої кооперації доцільним є використання таких достатньо розповсюджених методів, як показники цільового прибутку, що здійснюються поетапно; оптимізація прибутку.

Якщо керівництво підприємства вважає за доцільне здійснювати процес планування маркетингу, яке безумовно передбачає процес формування бюджету, то неможливо це здійснити, орієнтуючись на стандартні форми та методи, без урахування етапу життєвого циклу розвитку підприємства.

Здебільшого такий підхід стосується саме підприємств споживчої кооперації, для яких етап життєвого циклу його розвитку є однією з головних умов прийняття стратегічного рішення.

Саме тому при розробці бюджету маркетингу для даної групи підприємств рекомендується застосовувати наступні напрями бюджетування (табл. 4.11):

Таблиця 4.11

**Основні напрями бюджетування маркетингових заходів
залежно від етапу життєвого циклу розвитку підприємств
споживчої кооперації***

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства	Основні напрями стратегічного розвитку	Рівень прибутковості бізнесу	Наявність досвіду керівника у плануванні	Заходи щодо формування бюджету з маркетингу
Становлення	Розширення сегменту, збільшення ринкової частки, перехід на стадію розвитку	Незначний прибуток	Незначний	Формування резервного фонду на непередбачені випадки
Розвитку	Стабілізація положення на ринку, формування конкурентних переваг, створення іміджу	Зростання прибутку	Зростання досвіду	Наявність резервного фонду, контроль над витратами
Стабільності	Розширення бізнесу, диверсифікація	Сталий прибуток	Високий рівень знань і досвіду	Перерозподіл засобів на неприбуткові сфери. Поповнення резервного фонду

Примітка. * Запропоновано автором на підставі аналізу первинної документації 80-ти підприємств споживчої кооперації.

Тільки стабільне економічне та ринкове положення підприємства дозволяє йому здійснювати розробку бюджету для всіх запланованих маркетингових заходів. А на етапі становлення та розвитку підприємства доцільно формувати бюджет маркетингу для окремих складових, саме тих, що на даний період є найбільш необхідними.

І останній, п'ятий етап розробки маркетингового плану підприємства полягає у складанні плану маркетингу як документа, в якому послідовно перелічені усі дії, що будуть виконуватися для досягнення стратегічних цілей. У цьому документі, окрім дій, визначаються

працівники, які будуть виконувати конкретні завдання та здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей.

Наведена послідовність розробки плану маркетингу є спрощеним варіантом, найбільш доцільним для практичного застосування як керівними підрозділами системи споживчої кооперації, її організаціями, так і окремими підприємствами. Вона дозволить керівництву врахувати всі важливі елементи стратегічного планування, перелік дій щодо виконання плану, склад виконавців розробленого плану маркетингу, що дозволить на кінцевому етапі досягти найбільш максимального ефекту від його практичного застосування.

Підсистема реалізації плану маркетингу. Будь-який план, у тому числі й маркетинговий, має сенс лише тоді, коли він успішно реалізується. Саме тому для його ефективної реалізації необхідно якісно організувати діяльність з його виконання.

Основними завданнями підсистеми реалізації плану маркетингу постають саме ті, що направлені на виконання заходів тактичного плану, а саме на визначення термінів виконання зазначених у плані завдань, та відповідальних за їх виконання. Рекомендована структура та послідовність функціонування підсистеми реалізації плану маркетингу наведена на рис. 4.14.

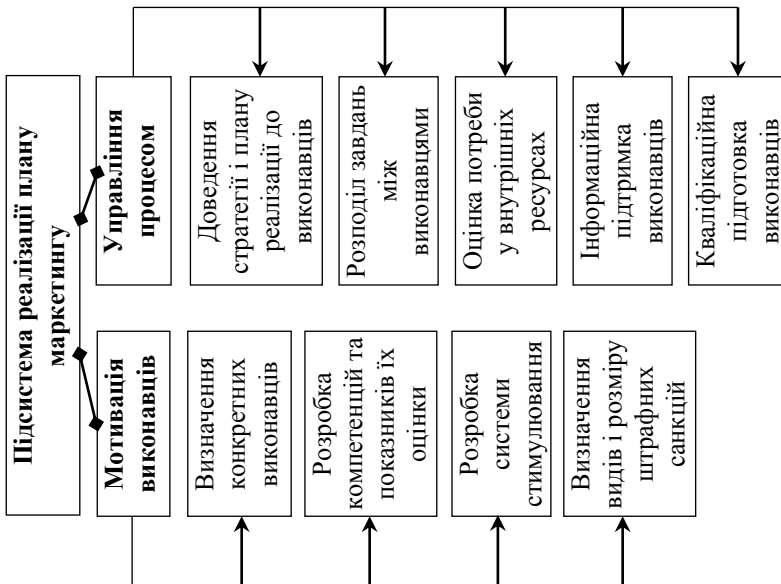


Рис. 4.14. Структура та послідовність функціонування підсистеми реалізації плану маркетингу

Процес реалізації плану маркетингу є невід’ємною складовою системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, а його виконання ґрунтується на засадах тактичного і оперативного планування. Безумовним є те, що процес реалізації плану маркетингу на підставі визначеної тактики залежить від розміру підприємства, виду його діяльності, рівня управлінської організації та внутрішніх ресурсів.

При розподілі виконавців і закріплені за ними визначених заходів пропонується врахувати не тільки термін виконання, відповідального, а також і визначення результату та його відповідності конкретному розділу плану маркетингу.

Досить важливе значення при реалізації маркетингових заходів надається інформаційному забезпеченню всіх задіяних у процесі виконавців, а також їх постійному взаємозв’язку з метою координації запланованих дій.

Такий процес координації в організаціях системи споживчої кооперації на корпоративному, обласному і районних рівнях повинен належати до компетенції керівника відділу маркетингу, а на підприємствах загальним управлінням рекомендовано займатися безпосередньо його керівнику.

У процесі реалізації плану маркетингу значна увага повинна приділятися стимулюванню її виконавців. На жаль, універсальних схем мотивації працівників не існує. Саме тому керівник кожного підприємства на свій розсуд може створити належні умови для стимулювання діяльності з виконання маркетингових заходів. Наводимо основні вимоги, на які рекомендуємо звертати увагу керівників в процесі мотивації відповідальних за виконання маркетингових заходів:

- об’єктивність, яка визначається відповідністю винагороди об’єктивним результатам праці виконавця;
- передбачуваність, що свідчить про те, що виконавцю заздалегідь було відомо про можливий вид та розмір винагороди;
- адекватність – відповідність винагороди трудовому внеску працівника та наявного рівня кваліфікації;
- своєчасність, яка гарантує отримання винагороди безпосередньо після отримання позитивного результату від реалізації запланованих заходів;
- значущість, а саме задоволеність його розміром з боку виконавця;
- справедливість – відкритість існуючої на підприємстві системи стимулювання для кожного члена колективу.

Наведені вимоги до мотивації персоналу потребують відповідної послідовності її запровадження, а їх зміст наведено на рис. 4.14.



Рис. 4.15. Структура та послідовність функціонування підсистеми контролю та коригування маркетингових заходів

Підсистема контролю та коригування маркетингових заходів спрямована на вимірювання і оцінку результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. У ході контролю виявляються проблеми та бар'єри до виконання плану, визначаються необхідні для їх усунення корегуючі заходи.

З економічного погляду контроль передбачає співвідношення фактичних показників (результатів реалізації планових рішень) і їх планових значень, а з позицій маркетингової діяльності підприємств передбачає дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків і їх результатів з метою з'ясування міри ефективності діяльності підприємства для досягнення маркетингових цілей. Він має сприяти досягненню успіху та підвищенню продуктивності (контроль якості продукції, процесів реклами, розподілу, збуту тощо); дотриманню умовних обмежень (контроль річного балансу та бюджетів на рекламу, розподіл тощо).

Процес контролю включає визначення його концепції, мети (правильності, регулярності, ефективності чи раціональності дій), об'єктів (методів, результатів, показників, потенціалів тощо), контрольованих норм, контролерів (внутрішніх чи зовнішніх), методів, обсягів (повного чи вибіркового), точок контролю, вагомості рішень, прийнятності допусків і похибок, ідентифікації причин відхилень, способів їх оцінки, формулювання пропозицій тощо.

Ціль контролю полягає у виявленні на ранній стадії несприятливих подій з метою їх оперативного усунення.

У маркетинговій діяльності контроль також застосовується з метою документування виявлених недоліків і подальшого внесення необхідних змін у розроблений план маркетингу.

Згідно теоретичних положень маркетингового планування існує декілька підходів щодо класифікації видів контролю за відповідними ознаками, основні з яких наведені у додатку Л1. Але класична система маркетингового контролю здійснюється відповідно до рівня планування і включає три його види – стратегічний, тактичний і оперативний контроль.

Якщо стратегічним контролем передбачається регулярна, періодична чи епізодична перевірка відповідності визначених цілей, обраної стратегії, планів маркетингу потенційним можливостям підприємства, то тактичний контроль направлений на перевірку відповідності використаних підприємством маркетингових заходів отриманим економічним результатам.

Оперативний контроль передбачає оцінку та здійснення контролю над запланованими заходами на період не більш ніж рік і характеризується оперативністю в разі прийняття необхідного коригуючого заходу.

Якщо взяти за основу визначення, що контроль як одна з функцій управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є формою цілеспрямованого впливу на весь його колектив, окремі підрозділи та виконавців, то саме тут доречним буде розглянути ті види контролю, які формуються під впливом саме цієї ознаки та передбачають контроль маркетингу на рівні підприємства, його підрозділів і зовнішній контроль. Загалом організація контролю залежить від величини підприємства, кваліфікації персоналу, складності обраних цілей і поставлених завдань тощо.

Необхідно зазначити, що для здійснення контролю в споживчій кооперації на рівні обласних і районних спілок, а також підприємств, які відносяться за критеріальними ознаками до середніх, доцільно використовувати кожен із визначених його видів. В той же час на рівні сільських споживчих товариств і невеликих за розмірами

виробничих, заготівельних і переробних підприємств найбільш доречним є використання контролю щорічних маркетингових планів, головною метою якого є досягнення підприємством за визначений період прибутку, обсягів збуту та інших показників, які встановлені в маркетинговому плані і мають тенденцію до збільшення. Такий контроль необхідно здійснювати як на рівні підприємства, окремих виконавців, відповідальних за конкретну маркетингову складову, так і на зовнішньому рівні. Причому зовнішній контроль можливо здійснювати власними силами у випадку, коли є компетентні фахівці, а також через консультаційні центри, які надають послуги з маркетингового аудиту.

Класично процес контролю маркетингової діяльності охоплює чотири етапи – встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми); виявлення реальних значень показників; порівняння; аналіз результатів порівняння.

Але така його структура є загальною, тому її формування для відповідної групи підприємств потребує деякого поглиблення і уточнення.

Саме тому формування методологічної послідовності маркетингового контролю на підприємствах споживчої кооперації пропонується здійснювати за наступними етапами (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Методологічна послідовність контролю маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації

Етапи маркетингового контролю	Необхідні підходи, засоби, заходи, інструменти
Зіставлення плану маркетингу і цілей контролю	Порівняння, обґрунтування
Вибір виду контролю	Контроль, окремі перевірки
Встановлення завдань контролю	Прийняття рішень щодо раціональності чи ефективності маркетингових заходів
Визначення об'єктів контролю та контрольованих норм	Показники, методи, процеси, цілі, завдання, стандарти, регламенти
Призначення відповідальних за контроль	Кваліфікація, компетенції, досвід, управлінський рівень відповідальності
Визначення обсягів, дій, областей, способів оцінки	Повний, частковий, постійний, терміновий, моніторинг, послідовність
Визначення ступеня важливості рішень	Аналіз, причини, рівень ризику, можливість усунення
Організація інформаційного забезпечення	Види інформації, методи збору, доступність, оновленість

Етапи маркетингового контролю	Необхідні підходи, засоби, заходи, інструменти
Розрахункові, порівняння, аналіз, висновки	Види та методи аналізу, узагальнення, заходи з усунення
Обрання способу повідомлення прийнятого рішення	Презентація, письмовий звіт

Наведену методологічну послідовність контролю можливо використовувати на всіх рівнях управління підприємством. Проте вона не є повною через відсутність необхідного інструментарію, необхідного для реалізації її аналітичної частини.

Аналіз маркетингової діяльності є невід’ємною складовою процесу контролю за виконанням підприємством плану маркетингу.

Для кожного з існуючих видів маркетингового контролю (додаток Л1) застосовуються необхідні у даному випадку види аналізу. Нами розглядаються лише ті, що найчастіше застосовуються, характеризуються простотою збору інформації та її доступністю, нескладністю у розрахунках, і в той же час дають достатньо обґрунтований результат, а саме:

- контроль щорічних планів (реалізації, можливостей збуту і аналіз фінансового стану підприємства);
- контроль прибутковості й аналіз маркетингових витрат;
- стратегічний контроль маркетингу (додаток Л 2).

Наведені у додатку Л 2 види аналізу і показники, за допомогою яких здійснюється контроль маркетингової діяльності не є обов’язковими, коригуються керівництвом підприємства залежно від поставленої цілі, обраної стратегії та довгостроковості розробленого плану маркетингу.

За результатами контролю виконання плану маркетингу створюються три варіанти ситуації:

1. Якщо зіставлення результатів свідчить про позитивність і ефективність виконання запланованих заходів, то план не корегується.

2. Якщо результати не в повній мірі відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху, то формуються заходи для коригування плану, але спочатку визначаються причини виникнення такої ситуації.

3. Якщо ж виконання поставлених завдань – негативне, то план маркетингу потребує значного коригування, яке передбачає перегляд цільових показників і вибору іншої стратегії.

Враховуючи дві останні ситуації, виникає потреба у використанні ще одного етапу реалізації плану маркетингу, сутність якого полягає у

корегуванні тих заходів, необхідність у яких виникла після проведення ретельного контролю за процесом виконання плану маркетингу. Причому коригуються тільки керовані чинники, а стосовно чинників маркетингового середовища, на які підприємство не в змозі вплинути, то розробляються рекомендації щодо його адаптації до них.

Таким чином, маркетинговий контроль є реальним інструментом підвищення ефективності маркетингової і підприємницької діяльності підприємства. Призначення маркетингового контролю – одержання інформації про закономірності й особливості розвитку ринку та відповідності діяльності підприємства запитам споживачів. Він повинен поширюватися не тільки на економіко-фінансові дані, але й на оцінку якісних показників роботи та її конкурентних позицій, на дані, що формуються поза самим підприємством, у його оточуючому середовищі.

Підсистема організації маркетингової діяльності направлена на формування відповідної організаційної побудови служби маркетингу, діяльність якої повинна бути спрямована на вибір, розробку стратегії для підприємства та управління процесом її впровадження.

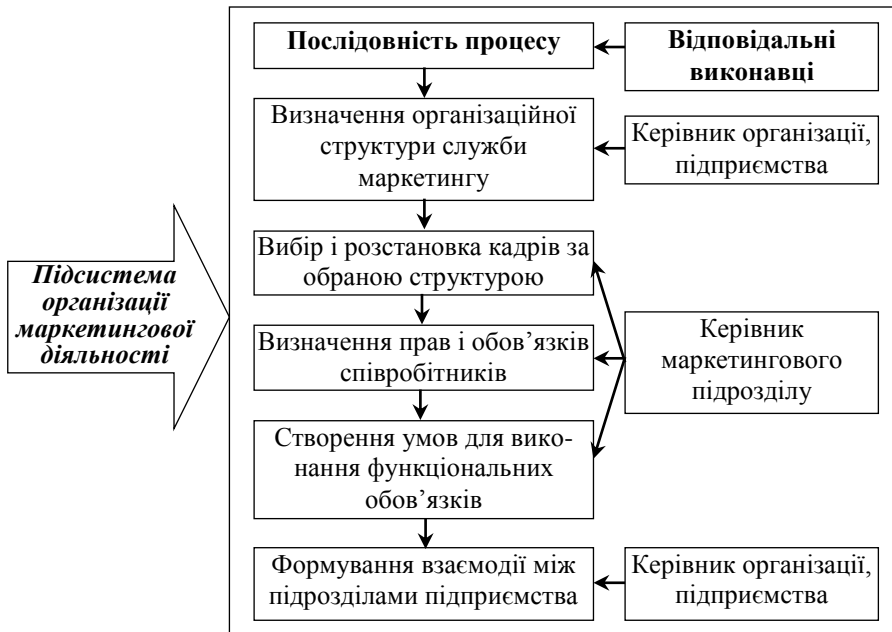


Рис. 4.16. Структура та послідовність функціонування підсистеми організації маркетингової діяльності

Процес управління маркетингом передбачає відповідну послідовність організації служби, яка здійснює вибір, розробку стратегії для підприємства й управляє процесом її впровадження. Цей процес складається з таких етапів:

- 1) визначення організаційної структури управління маркетингом;
- 2) вибір і розстановка кадрів відповідно до обраної структури управління;
- 3) встановлення прав і обов'язків співробітників маркетингового підрозділу;
- 4) створення необхідних умов для виконання працівниками відповідних функцій і необхідних завдань;
- 5) формування необхідної взаємодії між відділом маркетингу й іншими підрозділами підприємства або організації.

Обираючи ефективну організацію управління маркетингом на підприємстві, необхідно також керуватись низкою відповідних критеріїв. У науковців існують різні погляди на їх перелік.

Відомий український науковець з питань маркетингового менеджменту А. Войчак зазначає, що при обранні ефективної організації маркетингу по-перше, необхідно визначити, до якого виду бізнесу належить підприємство, по-друге, з'ясувати, на який ринок спрямована його діяльність. Якщо ринок характеризується динамічним розвитком, підприємство потребує гнучкої організаційної структури, яка може швидко й адекватно змінюватися. У разі жорсткої конкуренції на ринку доцільною буде централізація управління [129, с. 240]. Безумовним є те, що наведений перелік умов потребує доповнення.

В. Сахаров дотримується такого погляду: «Принцип організації маркетингової структури і її функціонування значною мірою залежить від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції, яка випускається, ринків, на яких продукція реалізується, від структури управління підприємством, яка вже склалася» [108, с. 203]. Наведене твердження автора є більш наближеним до умов і особливостей функціонування підприємств споживчої кооперації, але також потребує деякого коригування.

Розглядаючи організаційну структуру управління маркетингом на промисловому підприємстві, група російських авторів М. Кунявський, І. Кублін, К. Распоров підставою для вибору доцільної управлінської маркетингової структури визначають масштаб і напрям діяльності підприємства, його організаційну структуру, специфіку виробничої і збутової діяльності [95, с. 274–275].

На жаль, ці та більшість інших науковців залишають поза увагою такий критерій як стадія (етап) розвитку підприємства, а також обрану ним стратегію ринкової поведінки. Залежно від обраного виду діяльності та стратегії ринкової поведінки в економіці зарубіжних

країн існують три види підприємств – експлеренти, коммутанти, пацієнти. Визначивши приналежність підприємств до однієї із названих груп, необхідно врахувати також і стадію його економічного й управлінського розвитку, яка характеризує відповідний рівень організації побудови управлінського процесу, що з позицій стратегічного розвитку є важливим у процесі створення чи вдосконалення служби маркетингу на підприємствах.

Експлерентний етап визначається як етап зародження підприємства, формування його первісної організаційної структури. Сутність структури управління маркетингом у цей період характеризується такими рисами: лідируюча позиція керівника щодо прийняття управлінського рівня; мінімальний управлінський апарат; згурпованість колективу біля керівника; висока мобільність кадрів у засвоєнні нових видів діяльності; повна взаємозамінність кадрів; творчість і висока наукова спеціалізація колективу.

Пацієнтний етап – етап подальшого економічного та ринкового розвитку, завоювання нових ринкових сегментів, зміцнення ринкових позицій. Структура управління потребує значної перебудови та передбачає: кількісні зміни управлінського апарату в межах незначного його зростання; наявність групи лідерів (керівництво здійснюється групою); значна взаємозамінність кадрів; деякі розбіжності у виконуваних функціях; наявність спеціалістів за деякими напрямками.

Комутантний етап характеризується регіональним (локальним) лідерством підприємства. Структура управління зорієнтована на обслуговування значного ринкового сегмента або більшості сегментів. Їй властиві такі риси: наявність кваліфікованого лідера – фахівця у відповідній галузі; достатня кількість фахівців і відокремлених управлінських підрозділів; розподіл обов'язків між працівниками залежно від їх управлінських здібностей; взаємоузгодженість управлінських дій задля досягнення загальної стратегічної цілі підприємства.

Таким чином, найбільш повний перелік критеріїв, за якими підприємства обирають ту чи іншу організаційну структуру управління маркетингом, включає: вид ринку, на якому діє підприємство; модель маркетингової поведінки (ринкові стратегії); розмір підприємства; вид бізнесу (ринкової діяльності); масштаб діяльності; етап розвитку; ресурсний потенціал; специфічні особливості товару; компетентність керівників у основних концептуальних положеннях маркетингу; діюча структура управління; внутрішня культура.

Одночасним доповненням до визначеного трактування є те, що саме система споживчої кооперації за своїми організаційно-економічними засадами потребує більш уточненого підходу до формування структури управління маркетингом.

Якщо взяти за увагу те, що в системі споживчої кооперації управлінські процеси здійснюється на рівні виокремлених за регіонами,

районами, населеними пунктами кооперативних споживчих спілок, товариств, об'єднань, у складі яких функціонують як негоспрозрахункові підрозділи, так і госпрозрахункові підприємства, то організаційна побудова відповідної служби маркетингу повинна мати свої специфічні відмінності.

Організаційна структура, яка включає маркетинговий підрозділ, на рівні обласних спілок повинна бути розроблена на підставі матричної (комбінованої) орієнтації, яка поєднує функціональну та ринкову побудову. В такій структурі доцільним визнається запровадження однієї управлінської посади – заступника голови правління з маркетингу та організаційної одиниці – відділу маркетингу (додаток М1).

Названа структура виходячи із багатогалузевості та багатофункціональності споживчої кооперації повинна охоплювати всі напрямки її діяльності на рівні обласного ланцюга.

Організаційна служба маркетингу на районному рівні буде ефективною, якщо:

- при її побудові буде використано функціональний принцип;
- управління маркетинговою діяльністю здійснюватиме заступник голови правління районної спілки;
- буде функціонувати відокремлений відділ маркетингу зі своїми функціональними обов'язками, підпорядкований заступнику голови правління з маркетингу;
- існуватиме тісний та плідний зв'язок між відділом маркетингу та іншими відділами райспоживспілки (додаток М2).

Щодо окремих виробничих чи переробних підприємств, то організаційну побудову служби маркетингу доцільно формувати на них, ґрунтуючись на наступних положеннях:

- єдність цілей підприємства (обсяги продажу, прибуток, ринкова частка підприємства);
- відповідність організаційної структури специфіці асортименту виробленої продукції;
- відповідність масштабів маркетингової служби ступеню її ефективності й обсягам продажів підприємства;
- гнучкість, мобільність і адаптивність, що надає можливості оперативно приймати управлінське рішення, а в разі потреби швидко реорганізовувати та формувати необхідні цільові робочі групи, швидко пристосовуватись до існуючої ситуації на ринку;
- відносна простота й чіткість структурної побудови;
- наявність єдиного керівника для підрозділів, який виконує загальні функції;
- ефективність системи взаємозв'язку між підрозділами підприємства, що забезпечуватиме чітку передачу інформації та сприятиме формуванню зворотного зв'язку (додатки М3, М4).

Практичне застосування класичних організаційних форм управління маркетингом розглядає у своїй статті «Формы применения маркетинга на предприятиях» С. Сардак [154].

Адаптуючи основні положення даної статті, доцільним буде наступний підхід до управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації:

1. Епізодичне використання частини інструментарію маркетингу керівництвом підприємства та їх довіреними особами (рекламні заходи, пошук необхідних ринкових суб'єктів, зв'язків із громадськістю) на підприємствах, що мають тривалий термін існування на ринку та стабільну фінансову діяльність. Особливістю даної форми є наявність у госпрозрахунковому об'єднанні осіб керівного складу, які займаються питаннями ефективного використання маркетингу. Керівництву підприємств при використанні такої форми маркетингу можна залучати послуги та консультації спеціалістів із маркетингу.

2. Періодичне використання маркетингу структурними підрозділами підприємства. Таку форму доцільно використовувати на підприємствах, які є самостійними та не входять до складу інших підприємств, а також не переслідують мету динамічного розвитку свого підприємства. Персонал підприємства, що працює у існуючих підрозділах і пов'язаний із зовнішнім середовищем, практично щодня використовує інструментарій маркетингу, але його діяльність є періодичною. В даному випадку виникає необхідність у кожному підрозділі підприємства закріпити за певними працівниками обов'язки, що передбачають збір та обробку маркетингової інформації, враховуючи відповідну специфіку та напрям їх роботи, а результати передавати керівництву для використання її в подальшій діяльності підприємства. В подальшому в процесі формування суттєвих позицій маркетингу в діяльності підприємства постає питання про створення окремого маркетингового підрозділу на підприємстві.

3. Використання маркетингу як частини управління підприємством на рівні стратегічної концепції його розвитку, використовуючи при цьому постійний набір маркетингових інструментів. За такої форми на підприємстві існує два види її застосування: перший передбачає функціонування окремого підрозділу, який займається безпосередньо і виключно маркетинговими питаннями, другий – маркетинговими питаннями займаються працівники в кожному існуючому підрозділі в межах своїх посадових обов'язків. Застосування такої форми маркетингу потребує постійного підвищення кваліфікації для персоналу маркетингового підрозділу.

Наведені пропозиції С. Сардака є актуальними, але результати опитування, що було проведене автором на підприємствах споживчої кооперації України, свідчать про те, що тільки на 1,8 % з них існують і

функціонує окремий структурний маркетинговий підрозділ, тільки 1,8 % підприємств мають фахівця-маркетолога у складі різних підрозділів, а 8,9 % підприємств мають в управлінському складі окремого маркетолога.

Саме тому процес структурної організаційної перебудови в системі споживчої кооперації повинен здійснюватися поетапно, кількість яких варіюється в залежності від існуючого рівня управління на підприємстві, фахової підготовки керівників. Причому, окремі маркетингові функції на перших етапах, виконують ті ж самі підрозділи, які виконували їх і раніше.

Процес еволюційних перебудов управлінської діяльності на засадах маркетингу пропонується здійснювати в шість етапів (рис. 4.17):



Рис. 4.17. Процес еволюційних перебудов управлінської діяльності на засадах маркетингу

В подальшому формування та функціонування маркетингового підрозділу надасть можливості будь-якому підприємству споживчої кооперації здійснювати наступні функції:

- аналіз ринкових ситуації та визначення тенденцій розвитку ринку;
- дослідження поведінки та запитів покупців, конкурентів, посередників тощо;
- формування ефективних каналів розподілу;
- здійснення ефективної товарної та цінової політики на підставі досконалого аналізу життєвого циклу кожної асортиментної позиції;
- розробка та впровадження заходів щодо просування продукції та послуг, іміджевої діяльності підприємства;
- розробка бюджету маркетингу;
- контроль маркетингової діяльності з метою її коригування та удосконалення.

Кінцевою метою роботи маркетингового підрозділу є підлеглисть всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку.

Підсистема інформаційного забезпечення. Інформаційного забезпечення потребують будь-які підприємницькі структури, що здійснюють свою діяльність на ринку. Безумовно, це стосується і підприємств споживчої кооперації. За результатами проведених опитувань керівників виробничих, переробних і заготівельних підприємств споживчої кооперації України було визначено, що 100 % з них відчують гостру потребу в інформації.

Процес отримання інформації потребує від її дослідників знань про джерела, що її утримують. Класично, джерела маркетингової інформації поділяються, залежно від місця її одержання, на джерела внутрішньої та зовнішньої інформації. Але внутрішня інформація не є для керівників підприємства недосяжною та закритою, вона є його надбанням і власністю. В той же час діяльність підприємства потребує значних знань про стан оточуючого середовища, конкурентів, споживачів тощо. Тому доцільним буде до джерел зовнішньої інформації віднести вторинну, первинну і синдикативну (додаток Н). В додатку Н представлені джерела найбільш доцільних і актуальних видів інформації для підприємств споживчої кооперації, а також їх переваги та недоліки.

Отримати маркетингову інформацію можливо в процесі проведення маркетингових досліджень, а керувати нею – тільки за наявності на підприємстві маркетингової інформаційної системи (МІС). Класичною є концепція маркетингової інформаційної системи, яка виникла ще на початку 70-х рр. минулого сторіччя, до її складу входить чотири підсистеми, а саме: банк даних про стан ринкового середовища; підсистема внутрішньої інформації; підсистема організації та прове-

дення досліджень; інтелектуальна підсистема та набір процедур для аналітичної обробки отриманої інформації.

Однак, сучасний стан розвитку бізнес-середовища в Україні потребує від його учасників відповідних компетенцій щодо отримання, аналізу й управління інформацією. На жаль, сьогодні підприємства споживчої кооперації, на діяльність яких у найбільшій мірі впливає оточуюче середовище, а внутрішній потенціал потребує докорінного розвитку, не завжди мають можливість створювати та розвивати МІС. Проблема полягає у обмеженій кількості працівників на підприємствах, відсутності у більшості з них знань і навичок з питань маркетингу, дефіциті коштів, яких потребує процес інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Оцінивши стан інформаційного забезпечення, кадровий потенціал підприємств і організацій споживчої кооперації автором запропонована підсистема інформаційного забезпечення процесу управління маркетинговою діяльністю у вигляді адаптованої моделі маркетингової інформаційної системи, у якій більш поглиблено сформована підсистема інформації, яка поєднує види досліджень для збору постійної внутрішньої (кабінетні дослідження), постійної зовнішньої (маркетингова розвідка, бенчмаркінг), епізодичної зовнішньої (маркетингові дослідження) інформації, а також синдикативної, значущість якої зростає саме на корпоративному рівні, тобто управлінськими підрозділами Центральної спілки споживчих товариств, а також її обласних підрозділів (рис. 4.18).

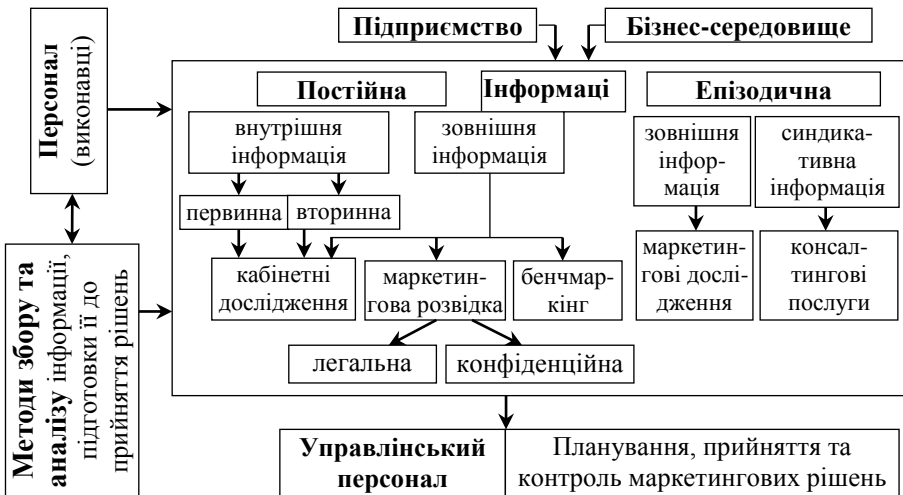


Рис. 4.18. Рекомендована схема МІС для підприємств і організацій споживчої кооперації

Перший елемент МІС на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації – це персонал, який здійснює процес збору, обробки й аналізу маркетингової інформації. На рівні обласних і районних спілок фахівці зі збору та аналізу інформації входять до управлінського складу, а на рівні сільських споживчих товариств і в окремих підприємствах до процесу збору інформації доцільно залучати всіх працівників, а в деяких складних випадках – навіть фахівців з консалтингових компаній.

Другий складовий елемент МІС – це класичний набір методів і процедур збору та аналізу інформації. Тут існують деякі особливості його використання на підприємствах споживчої кооперації. Так, у процесі проведення глибинного інтерв'ю респонденти основними джерелами отримання необхідної інформації визначили вивчення внутрішньої звітності компанії (48,2 % респондентів), 58,9 % – опитування споживачів, 71,4 % – кабінетні дослідження. А такі джерела ринкової інформації, як експертне інтерв'ю, тестування, експеримент та групові дискусії від 1,8 до 3,6 %. Дана ситуація стала засадою для визначення основних методів збору маркетингової інформації, які залежно від регулярності їх проведення, поділяються на постійні та епізодичні (моніторингові).

Саме постійні дослідження передбачають моніторинг інформаційного простору, постійне спостереження за конкурентами, тобто використання такої форми дослідження, яка не потребує додаткових, а отже великих витрат на їх проведення. Постійні кабінетні (внутрішні) дослідження рекомендується спрямувати на збір і аналіз інформації про стан розвитку підприємства, його ринковий потенціал, позиції на ринку, взаємовідносини зі споживачами, доступ до якої на підприємстві не обмежується. І тут доцільним буде визначити такі види, як кабінетні дослідження, маркетингова (конкурентна) розвідка та бенчмаркінг.

До епізодичних досліджень відносяться маркетингові дослідження, за допомогою яких можна отримати інформацію з використанням наукових методів, потребують відповідних знань досвіду та часу. Інформація, отримана за допомогою маркетингових досліджень застосовується за відповідною схемою, слугує для розв'язання конкретної проблеми та конкретизується у формі звіту. І саме через високу вартість рекомендується здійснювати тільки в окремих випадках.

Здебільшого для таких досліджень керівникам системи споживчої кооперації доцільно запрошувати представників консалтингових фірм, у деяких випадках самотійно проводити спостереження за ціновою політикою конкурентів, здійснювати соціологічні опитування споживачів тощо.

Основна причина, через яку на підприємствах споживчої кооперації відмовляються від консалтингових послуг, полягає у відсутності коштів. Результати анкетного опитування керівників підприємств споживчої кооперації регіоні свідчать, що тільки 1,8 % опитаних зверталися до послуг професійних консалтингових фірм, 69,6 % взагалі не зверталися, а 23,2 % – зверталися іноді. В той же час відчують потребу у консалтингових послугах – 67,8 %.

Наведені методи дослідження та джерела інформації для підприємств споживчої кооперації характеризуються альтернативністю. Залежно від економічного, фінансового та кадрового потенціалу підприємства управлінський персонал приймає рішення щодо планування та проведення досліджень. Отримана інформація аналізується і є підставою для прийняття відповідних маркетингових рішень щодо обрання ринкового сегмента, позиціонування підприємства на ринку через формування його конкурентних переваг.

У сучасних умовах практичне використання маркетингу як системи управління на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації надасть останнім низку переваг:

- підвищення задоволеності клієнтів за рахунок покращення їх обслуговування;
- вихід на нові ринки або завоювання нових сегментів раніше ніж конкуренти;
- підвищення якості виробленої продукції, розробка нової і якіснішої;
- вибір оптимальної ціни на продукцію чи послуги, яка б задовольняла споживачів, відповідала б якості продукції чи послуг і приносила б підприємству бажані прибутки;
- чітке ціноутворення та мінімізація товарних запасів;
- ефективне позиціонування продукції чи послуг підприємства;
- підвищення ефективності рекламної діяльності підприємства;
- підвищення якості роботи товаропровідної мережі підприємств.

Наведені вище переваги від упровадження та використання системи управління маркетингом на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації сприятимуть процесу максимізації їх діяльності і відповідно покращенню фінансових результатів.

4.4. Інтеграційна модель розвитку підприємств споживчої кооперації

Теорія і практика сучасного бізнесу висуває значну кількість причин, за яких інтеграційні процеси набувають актуальності. Аналізуючи досвід діяльності українських виробників сектора МСБ, а також

системи споживчої кооперації, необхідно виокремити основні передумови можливої інтеграції підприємств.

Основні форми ведення бізнесу в Україні визначаються згідно з чинними Законами «Про підприємництво», «Про підприємства» та Господарським кодексом України, в яких зазначається, що підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця.

У світовій практиці ведення бізнесу існують такі організаційні форми підприємства – одноосібне володіння, партнерство (товариство) та корпорації.

Як зазначає З. Варналій [17, с. 248–252], вибір форми організації бізнесу залежить від відповідної низки ознак, що характеризують відмінності визначених форм бізнесу, серед них такі: кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання); хто є власником створюваного капіталу об'єднання; джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності; межі майнової (матеріальної) відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання.

Однак, одноосібне володіння, партнерство і корпорація мають як переваги так і недоліки, що є типовими для підприємств усіх форм власності, а також мають певні відмінності. До найбільш типових форм власності відносяться ті, що були сформовані нами на підставі власних авторських досліджень і наукових доробок українських фахівців у галузі підприємницької діяльності, малому бізнесі тощо (табл. 4.13).

Вищевказані форми ведення бізнесу притаманні підприємствам різним за розмірами, форм власності та господарювання.

В умовах економічної нестабільності національної ринкової системи одним із можливих заходів, з точки зору організаційних перетворень, постає стратегія виживання підприємства, яка набуває вигляду стратегії входження у вертикальні структури. А головна причина реструктуризації підприємства полягає в прагненні отримати та посилити синергійний ефект від взаємодії двох чи декількох суб'єктів господарювання, розмір якого значно перевершує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу.

Розглядаючи механізм і економічний зміст інтеграційної взаємодії підприємств, необхідно зазначити що метою інтеграції є отримання взаємної вигоди, процес співпраці між підприємствами, що створюють інтеграційну структуру, характеризується стійкістю, таким чином, формується економічний симбіоз. Тобто це є така стійка (довготермінова) економічна взаємодія підприємств-партнерів, результат якої визначається як ефект, розмір якого значно перевершує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу.

Таблиця 4.13

Переваги та недоліки одноосібного володіння, партнерства та корпорації [1, 17]

Види організаційних форм			
Одноосібне володіння		Партнерство	Корпорація
Переваги	Простота в організації та ліквідації підприємства	Простота в організації підприємства	Об'єднання різних за розмірами капіталів великої кількості фізичних і юридичних осіб
	Простота контролю з боку власника	Велика свобода й оперативність у діях	
	Обмеженість регулювання діяльності з боку держави	Незначне регулювання діяльності з боку держави	Реальна можливість щодо залучення інвестицій
	Спрощена система оподаткування прибутку	Податкові пільги через наявність індивідуального доходу кожного із учасників	Значні фінансові, а отже і виробничі можливості
	Належність отриманого прибутку власнику підприємства	Зростання фінансових можливостей унаслідок об'єднання капіталів	Обмежена відповідальність кожного з учасників тільки в межах власного капіталу, зменшення власного фінансового ризику
	Подальше використання отриманого прибутку в інтересах справи	Удосконалена система управління підприємством	
	Незначні витрати на організацію виробництва	Розподіл управлінських функцій	Розподіл управлінських функцій
	Власна зацікавленість в ефективній праці		Велика свобода й оперативність у діях
	Прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами		Тривалий термін функціонування
Недоліки	Проблеми з пошуком стартового капіталу та великих позик	Фінансові труднощі при реалізації великих проєктів	Подвійне оподаткування, спочатку прибутку корпорації, а потім дивідендів акціонерів
	Відсутність гарантій стабільної діяльності	Можливі конфлікти між партнерами	Розбіжності між функціями власності та контролю

Продовж. табл. 4.13

Види організаційних форм			
Одноосібне володіння		Партнерство	Корпорація
	Невисокий рівень платоспроможності	Труднощі у розподілі прибутку	Можливі конфлікти між менеджерами й акціонерами корпорації
	Необмежена відповідальність, у тому числі і за борги	Необмежена відповідальність, у деяких випадках повна відповідальність	Потенційні можливості для зловживання посадових осіб
	Відсутність спеціалізованого менеджменту	Господарський ризик через нестійку організаційну форму	Труднощі з ліквідацією
	Невизначеність термінів функціонування	Труднощі з ліквідацією підприємства	

Через посилений вплив негативних рис одноосібного володіння у малих за розмірами підприємств виникає потреба у зміні форми ведення бізнесу, які виступають формами інтеграційних процесів, що є ключовим елементом зовнішнього середовища малого бізнесу, та шляхом цілеспрямованої координації учасників процесу відтворення [17, с. 154].

Як визначає З. Варналій [17, с. 153], форми інтеграції підприємств не є ідеальною моделлю, яка виконує нову функцію, пов'язану із трансформаційними процесами в діяльності підприємств, метою яких є проста зміна організаційної форми. Зміни в організаційно-економічній побудові підприємницької діяльності сформовані в першу чергу існуючими вимогами ринку, суб'єкти якого і потребують такої взаємодії.

Для більшості підприємств такий інтеграційний процес має вигляд моделі, яка передбачає подальший його розвиток з організаційних, економічних, фінансових питань, а отже, призводить, по-перше, до зростання стабільності, упередженості зовнішнього бізнес середовища; по-друге, до взаємовигідного руху інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів.

Саме вдало обрана інтеграційна структура сприяє появі у підприємств значної кількості переваг, які в подальшому і дозволяють йому вийти з кризової ситуації, розширити обсяги виробництва, збільшити розмір прибутку та перейти до розряду конкурентоспроможних підприємств, і, нарешті, подовжити період життєвого циклу бізнесу та забезпечити його стійке функціонування.

Підприємства-партнери, в свою чергу, також очікують від такої співпраці позитивних результатів, серед яких найбільш вагомими є: мінімізація кількості виробничих і збутових операцій, що впливають на зменшення витрат, скорочення технологічного циклу, здешевлення продукції тощо.

Таким чином, інтеграцію можливо представити у вигляді відповідної моделі (схеми) розвитку підприємства, що сприяє подоланню існуючих недоліків і створенню умов для більш ефективної його діяльності.

Під вертикальною інтеграцією розуміють установлення таких взаємовідносин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довготермінове зближення генеральних цілей інтегруючого та інтегрованого підприємства. Отже відносини чистої конкуренції змінюються на один з варіантів співробітництва, при якому ринкові відносини перетворюються на внутрішньо фірмове постачання.

Передумови інтеграційних процесів визначаються нами як фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Однак, їх

зміст залежить від стану економіки в країні, законодавчої бази, за якої підтримуються ці процеси, рівня державного управління тощо.

У табл. 4.14 наведені основні передумови інтеграції, які виокремлені в залежності від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Необхідно відмітити, що нами розглядалися передумови, що є найхарактернішими для суб'єктів господарювання національного ринку, без урахування можливостей їх формування із зарубіжними партнерами.

Таблиця 4.14

Основні передумови інтеграційних процесів суб'єктів національного ринку України

Характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища	Передумови та мотиви інтеграції підприємств
<i>Зовнішнє середовище</i>	
Наявність та зростання конкуренції	Отримання синергічного ефекту за рахунок зростання ринкової сили (мотив монополії)
	Прагнення отримати стратегічні переваги у збуті чи постачанні продукції (сировини)
	Прагнення до підвищення економічної значущості, ділового іміджу
	Захист від конкуренції, зростання ринкової частки, скорочення витрат на виробництво, реалізацію, просування
Конкуренція у сировинній базі	Закріплення джерел отримання сировини
Зростання цін на сировину, логістику, рекламу тощо	Економія на масштабах діяльності
Зростання попиту	Прагнення утримати більшу частку ринку та зростання прибутків
Зближення відмінних секторів економіки	Диверсифікація, можливість зростання прибутків, розширення сегментів ринку
Ризики	Зниження ризиків, пов'язаних з обмеженням сировини та обсягів реалізації готової продукції
Труднощі у взаємозв'язках з партнерами, постачальниками і посередниками	Розбудова господарських зв'язків, узгодженість взаємодії із учасниками процесу – сировина-продукція-товар
Інвестиційна криза	Посилення фінансової стійкості
Погроза банкрутства, кризи	Забезпечення стабільності, запобігання кризовим явищам

Характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища	Передумови та мотиви інтеграції підприємств
Глобалізація економіки	Прагнення забезпечити стабільність в умовах непередбачених ринкових змін
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Неефективність управління	Підвищення ефективності управління
Наявність надлишкових ресурсів (фондів)	Можливості застосування надлишкових ресурсів, їх комбінація та взаємодоповнення
Нестійка позиція керівництва у регіоні	Прагнення посилити позицію керівництва, особисті мотиви менеджерів, внутрішньо фірмове інтрапренерство

Таким чином, основними цілями та перевагами інтеграційних процесів в межах національного ринку постають саме такі:

- зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті продукції;
- обмеженні конкуренції;
- скорочення витрат (особливо це стосується логістичних витрат та витрат на маркетинг);
- полегшення процесів впровадження інноваційних технологій;
- розширення масштабів виробництва;
- зростання ринкової частки.

В монографії «Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу» [61, с. 110] автором досить ґрунтовно розглядалися наступні моделі вертикальної інтеграції малого та великого бізнесу – субконтракт, франчайзинг, венчурна модель, лізинг, аутсорсинг тощо. В першу чергу, кожна з наведених моделей передбачає організаційно-економічну залежність суб'єктів інтеграції. Однак, економічна та соціальна сутність споживчої кооперації потребує пошуку такої системи взаємовідносин, в якій будуть враховані її особливості.

Саме тому в процесі визначення та розробки інтеграційної моделі розвитку підприємств споживчої кооперації необхідно визначити, що вона повинна ґрунтуватись на наступних особливостях їх ринкової діяльності:

- чітко визначений сегмент сільського ринку;
- неприбутковість системи в межах першочергового використання прибутків на нужди кооперативу;
- соціальна природа системи, що з точки зору сучасних змін у ринковому середовищі передбачає її спрямованість не тільки на

захист малозабезпечених верств населення та членів кооперативу, а й гарантує екологічну безпеку життя усіх членів суспільства;

- притримування принципів кооперативної ідентичності.

Отже, виходячи з особливостей діяльності виробничих підприємств споживчої кооперації, продукція яких здебільше реалізується на сільському ринку, а основними постачальниками сировини для переробки та виробництва є місцеві сільськогосподарські товаровиробники, найбільш доцільною для них постає модель вертикальної інтеграції з фермерськими господарствами (кооперативами) на регіональному рівні.

Таким чином, йдеться мова про кооперативну інтеграцію в межах об'єднання виробничих та збутових зусиль виробників сільськогосподарської продукції та виробничих і роздрібних підприємств споживчої кооперації.

Загалом, застосування інтеграційної стратегії, як стратегії виживання, передбачає взаємодопомогу у постачанні сировини (для підприємств споживчої кооперації), у збуті продукції (для фермерських господарств), здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, фінансовій підтримці, зростанні економічних результатів діяльності.

Кооперативна інтеграція характеризується спорідненістю суб'єктів інтеграційної системи через наявність наступних типових умов їх функціонування:

- кооперативна форма власності;
- умови та розподілу та використання прибутків;
- відповідна законодавча база;
- однотипний географічний ринок споживачів;
- належність до агропромислового комплексу країни.

А фактори, що впливають на запровадження кооперативної інтеграції, характеризують деякими особливостями та мають наступний зміст (рис. 4.19).

В процесі розробки моделі вертикальної інтеграції для підприємств споживчої кооперації позитивним прикладом слугував міжнародний досвід співробітництва кооперативів по виробництву та переробці сільськогосподарської продукції Данії та Польщі [178].

Датські кооператори розглядають сім моделей вертикальної кооперативної інтеграції, серед яких найбільш актуальними для суб'єктів українського ринку постають тільки їх чотири види. Окрім переліку моделей ми наводимо також зміст їх характерних ознак, які і визначають головну ідею кооперування (табл. 4.15).

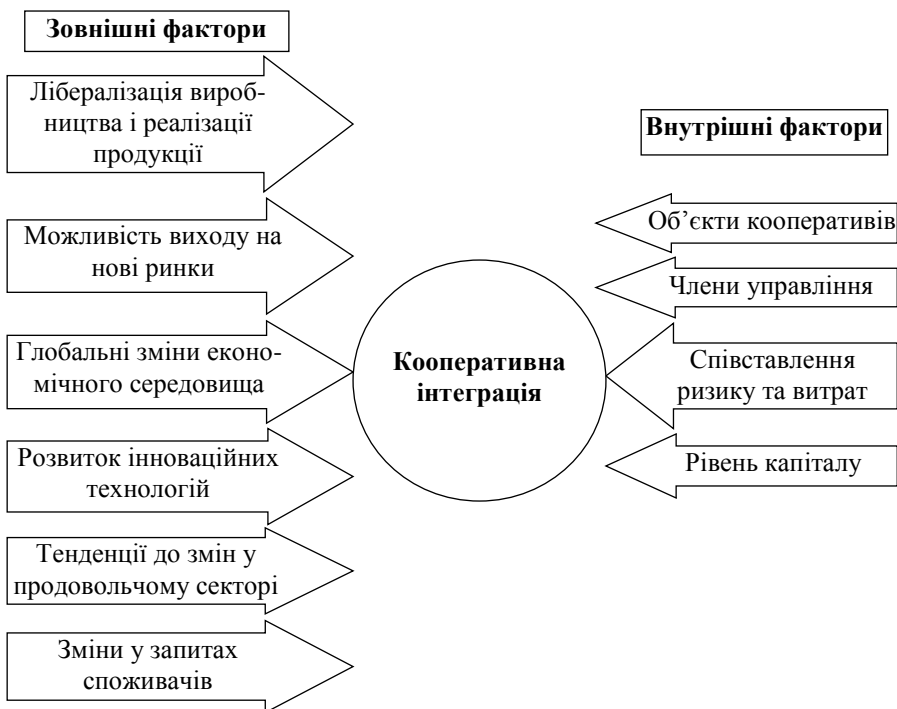


Рис. 4.19. Зовнішні і внутрішні фактори розвитку кооперативної форми інтеграції

Таблиця 4.15

Варіанти моделей вертикальної кооперативної інтеграції*

Моделі вертикальної кооперативної інтеграції	Зміст та характерні ознаки моделей
1. Модель кооперації	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця без порушення умов власності; - фінансова незалежність; - постачання сировини в межах угоди; - концентрація галузі в межах створення асоціації виробників з метою коригування та координування учасників
2. Модель альянсу	<ul style="list-style-type: none"> - об'єднання декількох кооперативів для спільного експорту продукції, обміну інформацією
3. Модель кооперування у вторинний кооператив	<ul style="list-style-type: none"> - об'єднання двох кооперативів з послідуною взаємною відповідальністю;

Моделі вертикальної кооперативної інтеграції	Зміст та характерні ознаки моделей
	<ul style="list-style-type: none"> - незалежність в межах формування членської бази та організаційних питань; - запобігання процесу поглинання сильного слабким
4. Модель втягування	<ul style="list-style-type: none"> - приєднання фермерського господарства до кооперативу з елементами часткового кооперування; - часткові зобов'язання фермерського господарства в межах узгоджених умов діяльності кооперативу - відповідальність фермерського господарства перед кооперативом в межах угоди

Примітка. * Складено автором за [178].

Вибір найбільш доцільної організаційної моделі кооперативної інтеграції формується за відповідними критеріями, більшість яких визначаються самою формою кооперації. Такими критеріями є наступні:

1. Співвідношення бажань та можливостей щодо входу в інтеграційне утворення.
2. Історичні традиції та економічні особливості кооперативного співробітництва.
3. Оцінка ризику та потреба у капітальних внесках.
4. Очікуваний розмір внесків від фермерського господарства.
5. Компетентність учасників.
6. Організаційна система управління.
7. Лояльність та узгодженість партнерських стосунків.

Спираючись на визначені критерії, ми дісталися висновку, що ні одна з наведених моделей не може бути запропонована українським виробникам у даному вигляді. Саме тому, при розробці власної моделі були враховані найбільш доцільні елементи кожної з них, що надало можливості сформулювати власну, адаптовану до умов національного ринку концептуальну модель кооперативної інтеграції.

Загалом формування моделі кооперативної інтеграції для підприємств споживчої кооперації з виробниками сільськогосподарської продукції рекомендується здійснювати за наступними етапами:

Етап 1. Визначення найбільш доцільних об'єктів вертикальної інтеграції з числа фермерських господарств.

Етап 2. Упорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності (важливості) створення інтеграційних взаємовідносин.

Етап 3. Організаційно-економічний аналіз процесу, витрат та очікуваних результатів кожного етапу інтеграції з урахуванням ризиків проведення чи відмови від проведення намічених заходів.

Етап 4. Визначення суми очікуваних витрат на формування інтеграційної моделі.

Етап 5. Вибір з урахуванням пріоритетів, обмежень та організаційно-економічного ефекту оптимального «портфелю» заходів по реалізації інтеграційної моделі.

Запропонована нами модель кооперативної інтеграції побудована з урахуванням трьох концептуальних складових – учасники, процеси та результати. Їх зміст та структура тісно пов'язані між собою, а отже потребують узгодження в процесі укладання угоди між учасниками інтеграційної моделі.

Членами кооперативної інтегрованої системи можуть буди одне чи декілька фермерських господарств (не виключається участь фермерського кооперативу) та заготівельно-виробничий підрозділ споживчої кооперації (в межах одного чи декількох близько розташованих споживчих товариств), який об'єднує заготівельні, переробні та виробничі підприємства.

Фермерські господарства виступають постачальниками сільськогосподарської сировини, а заготівельні чи виробничі підприємства транспортують продукцію до міста зберігання, первинної переробки та виробництва продовольчої продукції. Готова продукція підлягає реалізації через роздрібну торговельну мережу і підприємства харчування кінцевому споживачеві (рис. 4.20).

Правові відносини між членами інтегрованої системи здійснюються на підставі угоди, за якою фермерське господарство зобов'язується забезпечувати споживчий кооперативі необхідною для виробництва продовольчих товарів сировиною, а також продукцією для реалізації її у свіжому вигляді через роздрібну торговельну мережу. За постачання продукції фермерське господарство отримує гарантовану вартість відвантаженої продукції. Окрім цього угодою передбачено, що фермерське господарство має можливість увійти до складу споживчого кооперативу з відповідним членським внеском. А це в подальшому дозволить працівникам сільськогосподарського підприємства приймати участь у формуванні статутного фонду, розподілі прибутку та отриманні відповідних соціальних гарантій.

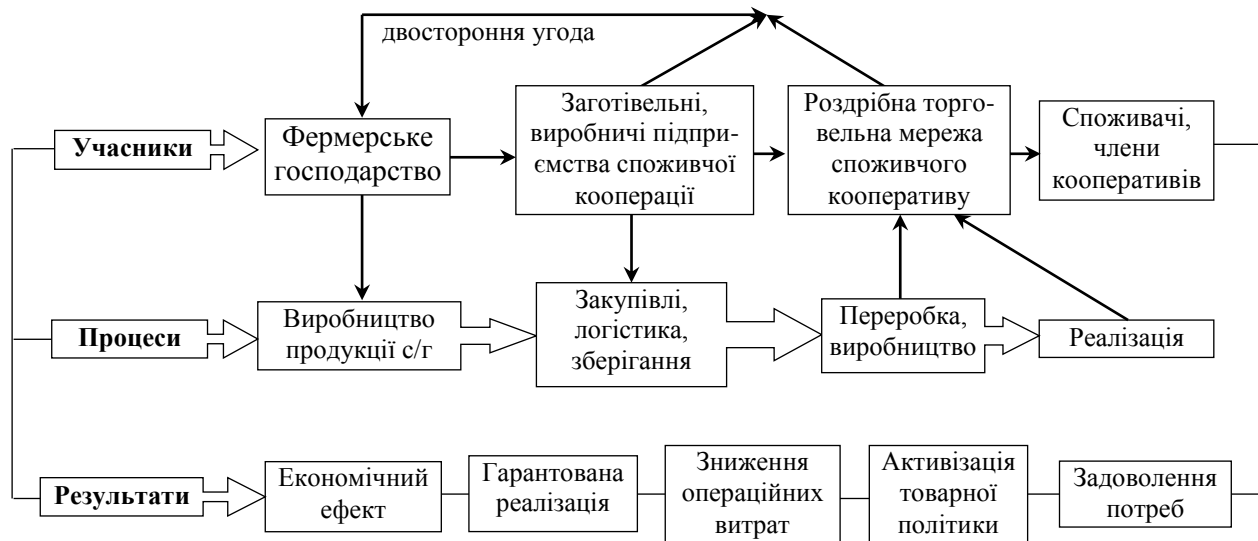


Рис. 4.20. Модель взаємодії в кооперативній інтегрованій системі фермерське господарство – споживчий кооператив – споживачі

Економічні відносини між членами нового угруповання рекомендується здійснювати за наступною схемою (рис. 4.21).

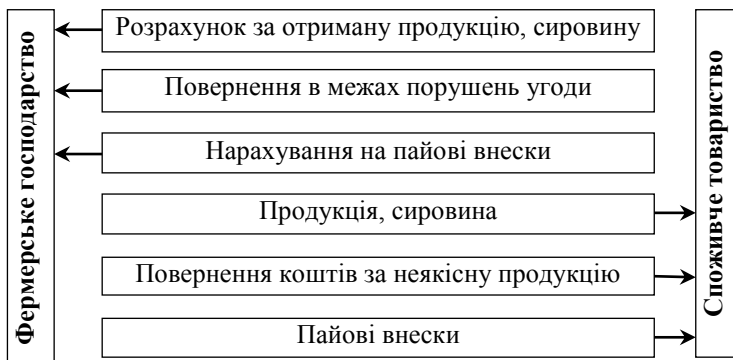


Рис. 4.22. Схема економічних відносин між членами кооперативної інтегрованої системи

В межах маркетингової орієнтації передбачено формування підрозділу, в якому функціональні обов'язки маркетолога покладаються на фахівця, який виконує обов'язки, пов'язані з оцінкою стану попиту, формуванням товарної та збутової політики, здійсненням комунікаційних заходів тощо. Система маркетингових складових моделі кооперативної інтегрованої системи наведена на рис. 4.23.

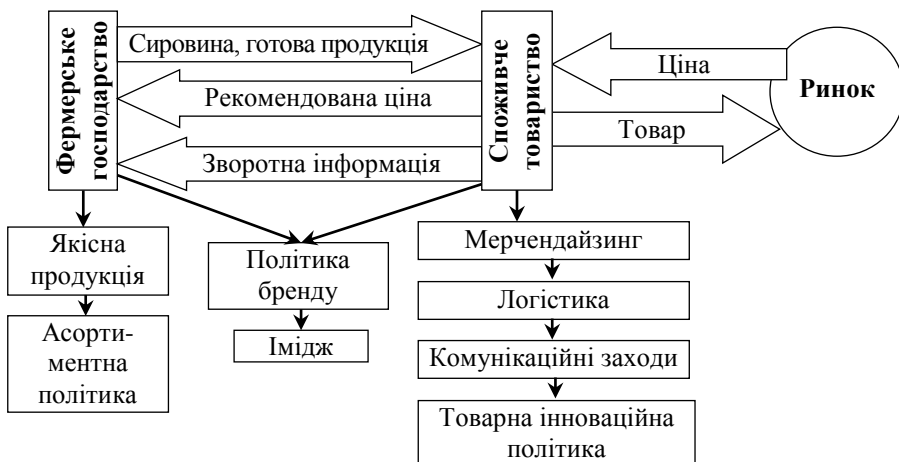


Рис. 4.23. Схема спільної маркетингової діяльності членів кооперативної інтегрованої системи

Одночасно правління споживчого кооперативу зобов'язується забезпечувати виробника сільськогосподарської продукції зворотною інформацією щодо конкурентної ситуації на ринку, відповідності асортименту та якості продукції запитам споживачів, стану цін на ринку, а також надавати можливість отримувати кваліфіковані консультації щодо вирощування продукції та відгодівлі худоби, ремонту та купівлі необхідної техніки, мінеральних добрив.

Повний зміст двосторонніх зобов'язань учасників кооперативного об'єднання наведено у табл. 4.16.

Таблиця 4.16

Рекомендований зміст взаємних зобов'язань учасників кооперативної інтегрованої системи

Зобов'язання фермерського господарства	Зобов'язання товариства споживчої кооперації
Постачання сировини заготівельно-виробничим підприємствам	Наявність відповідної матеріально-технічної бази
Дотримання умов якості, відповідності стандартам, отамання сертифікатів	Висококваліфіковані фахівці з необхідним рівнем компетенцій
Дотримання умов місцевого ринку	Налагоджена роздрібна мережа
Участь власними капіталовкладеннями у спільних проектах	Відповідність асортименту продукції попиту споживачів
Узгодженість в прийнятті управлінських рішень	Постійний моніторинг стану ринку
	Наявність власної товарної марки
	Інноваційні технології у товарній політиці

Результат взаємодії суб'єктів кооперативної інтеграції полягає в отриманні кожним із її учасників наступних позитивних змін:

- економічний ефект;
- гарантована реалізація виробленої продукції;
- зниження операційних витрат;
- активізація товарної і збутової політики;
- задоволення потреб учасників об'єднання та споживачів ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичної сутності маркетингу, тенденцій його розвитку в Україні, стану та тенденцій розвитку споживчої кооперації України та зарубіжних країн, методології та практики управління маркетинговою діяльністю підприємств даного сектора економіки, проведене в цій монографії, дозволяє зробити такі висновки:

- еволюція маркетингу в Україні, методологія якого досліджувалась з урахуванням стану та етапів розвитку економічного середовища країни за трьома напрямками – як наукова теорія ринку, як практика підприємницької діяльності, як напрям освітньої діяльності, на відміну від існуючих теоретичних положень розглядається, починаючи з 1970-х рр., а її етапами визначені: соціалістичний маркетинг (1970-рр. – середина 1980-х рр.); маркетинг економічної перебудови (середина 1980-х рр. – початок 1990 рр.); активний прорив маркетингу (1990-ті рр.); новітній маркетинг (2000–2008 рр.); антикризовий маркетинг (з 2009 р. – донині). Одночасно визначається, що маркетингову концепцію необхідно визначати на перетині наукової, практичної і освітнянської діяльності, які формувалися протягом кількох десятиріч і за цей період еволюціонували від етапу зародження до сталого розвитку;

- з огляду на етапи розвитку ринкової економіки в Україні формується погляд, за яким зазначається, що передумовою застосування окремих маркетингових технологій у 70-ті роки ХХ сторіччя постала об'єктивна необхідність активного розвитку зовнішньоекономічних зв'язків СРСР з країнами розвиненої ринкової економіки, які здійснювали свою діяльність на засадах маркетингу. Саме цей етап послугував зародженню в Україні наукової маркетингової думки. А фундаментами практичного застосування його окремих технологій визначені підприємства і організації споживчої кооперації;

- маркетинг, що був створений і формувався протягом останніх 100 років, як одна з ефективних управлінських систем, на сьогоднішній час знаходиться у процесі інноваційних перетворень, а значна частина методів маркетингу, що були запропоновані відомими гурми маркетингу та менеджменту як аксіома, стали недієздатними. Під впливом ринкового середовища класична концепція маркетингової орієнтації трансформувалася від її пасивної до активної позиції, а саме – концепції сучасного маркетингу, яка поєднує концепції ринкової орієнтації, холістичного маркетингу і маркетингового менеджменту і

поєднує такі чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та внутрішній маркетинг;

– серед значної кількості новітніх концептуальних змін у класичній теорії маркетингу визначені найбільш актуальні види маркетингу для підприємств МСБ: холістичний латеральний маркетинг, орієнтований на взаємодію, взаємодопомогу та заміненість між працівниками підприємства у процесі управління діяльністю підприємства; «партизанський» нейромаркетинг, орієнтований на формування нового мислення у працівників підприємства, направлено на взаємодію, розуміння та лояльність у роботі зі споживачами, конкурентами, посередниками. Концепція «партизанського маркетингу» орієнтована на побудову ефективних маркетингових стратегій при максимальній економії бюджету, кооперацію (*fusion marketing*), довгострокові відносини і діалог з кожним клієнтом. Застосування даних видів маркетингу дозволить підприємствам споживчої кооперації посилити конкурентні позиції на національному ринку;

– визначальним фактором, який сприяє розвитку маркетингової концепції є стан бізнес-середовища в країні. За визначенням поняття «бізнес-середовище» – це набір політичних, правових, економічних, соціальних і технологічних сил, які існують поза зоною контролю і впливу відокремленого бізнесу та мають як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток. Ґрунтовні дослідження стану бізнес-середовища маркетингової діяльності в Україні дозволили сформулювати цілу низку факторів, що сприяють його подальшому розвитку, серед них такі: посилення конкурентного середовища, послаблення міграційних процесів за межі України, «омолодження» споживчого ринку, зростання рівня зайнятості, скорочення рівня безробіття, покращення рівня забезпеченості населення, зростання рівня державної соціальної допомоги населенню, скорочення рівня бідності населення, зростання чисельності населення з вищою освітою, підвищення культурного рівня населення. Серед факторів, що стримують розвиток маркетингової діяльності визначаються такі: нестабільність політичної системи, високі адміністративні та регуляторні бар'єри, нестабільність законодавства та його перенавантаження, часті зміни у системі оподаткування, недосконалість судової і кредитної систем, корумпованість влади на регіональному рівні, незначні темпи зростання ВВП на відміну від інших країн ЄС, повільні темпи зростання виробництва продукції для насичення споживчого ринку, посилений експорт

продукції споживання, прискорені темпи зростання споживчих цін, зростання рівня інфляції, скорочення чисельності населення, зменшення рівня економічної активності населення, повільний і нестабільний розвиток інноваційних процесів;

- споживча кооперація, як багатогалузева система, виконує функції, що пов'язані із задоволенням потреб членів споживчих товариств і спілок, іншого населення шляхом широкої реалізації товарів народного споживання; закупівлею аграрної продукції у різних товаровиробників з послідуочим зберіганням, переробкою її та реалізацією через роздрібну торговельну мережу; організацією виробництва продуктів харчування та непродовольчих товарів з сільськогосподарської сировини; наданням сільському населенню різноманітних послуг виробничого та побутового призначення. За своєю природою споживча кооперація є соціально-економічною системою, мета якої полягає у реалізації як соціальних, так і економічних завдань. За своїм змістом споживча кооперація виступає важливою формою господарювання, яка побудована на кооперативній формі власності та діє на підставі принципів, притаманних ринковій економіці з урахуванням її соціальної складової;

- між підприємствами споживчої кооперації і приватними підприємствами МСБ існують наступні схожі риси: кількісні характеристики підприємств; недержавна форма власності; прагнення до ефективної діяльності; соціальні функції та роль у розвитку суспільства; наявність підприємницьких рис; відкритість до інновацій та впровадження нових форм і методів господарювання; формування конкурентних переваг на споживчому ринку; створення альтернативних об'єднань;

- формування маркетингового комплексу на підприємствах споживчої кооперації здійснюється під впливом наступних особливостей ринкової діяльності системи: досвід роботи з відомим раніше сегментом ринку, багатогалузевість системи, можливість формувати ціни на продукцію власного виробництва в залежності від існуючого попиту та обраного каналу розподілу, наявність власної складської мережі, досвід здійснення комунікаційної політики, наявність кваліфікованого кадрового персоналу;

- стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємств споживчої кооперації визначив наступні можливості (формування асортименту товарів з урахуванням попиту споживачів сільських районів, можливість здійснювати диверсифікацію діяльності, виходячи із вимог ринку та споживачів, постійний моніторинг і аналіз ринкового

середовища, орієнтація на споживача і ринок, міжнародне співробітництво, розширення мережі кооперативних підприємств, з урахуванням попиту сільського населення) і загрози (недосконалість законодавчої бази споживчої кооперації, нестабільність ринкового середовища, міграція сільського населення в міста, низька платоспроможність населення сільських районів, фінансова нестійкість підприємств споживчої кооперації), сильні (соціальна спрямованість діяльності, формування асортименту товарів з урахуванням аналізу попиту, налагоджена логістична система, наявність розвинутої складської мережі, широка роздрібна і виробнича мережа, висока кваліфікація персоналу, контроль фінансових потоків) і слабкі сторони (діяльність переважно в сільських регіонах, відсутність інформації про конкурентів, відсутність стратегічного планування і прогнозування за сферами і галузями діяльності, відсутність маркетингової організаційної структури, відсутність маркетингових досліджень зі збору інформації про ринки);

– бенчмаркінг в споживчій кооперації – це управлінський процес розповсюдження передового досвіду, інноваційних технологій, формування загальнокооперативних еталонів у виробництві та реалізації продукції (послуг), обслуговуванні споживачів, який ґрунтується на принципах відкритості інформації з метою збереження кооперативної ідентичності, вдосконалення системи менеджменту, зростання ефективності діяльності і конкурентоспроможності кооперативів-членів МКА;

– для членів МКА доцільним постає застосування асоціативного виду бенчмаркінгу, характерний зміст якого полягає у порівнянні між підприємствами, що входять до однієї закритої групи, а отже створюється бенчмаркінговий альянс. В такому випадку процес отримання інформації не визначається складністю, а очікуваний рівень результативності характеризується як високий;

– кооперація, як одна із форм добровільної співпраці людей в господарській сфері для самопомоги та захисту інтересів виробника чи споживача, перетворилась у міжнародний кооперативний рух, основним центром якого став Міжнародний кооперативний Альянс (МКА), заснований наприкінці 90-х років XIX ст. За своєю організаційною структурою МКА є незалежною асоціацією, яка представляє і слугує кооперативам у всьому світі, а до її складу входять 4 регіональні організації, які об'єднують 32 країни Європи, 24 країни Азії і Океанії, 20 країн Америки та 11 країн Африки. Також до складу МКА

входять 9 спеціалізованих (секторальних) організацій, створених для кращого сприяння розвитку кооперативів різних видів та соціальної діяльності;

- аналіз соціально-економічної змісту кооперативного руху надав можливості визначити основні тенденції розвитку світового сектора економіки, які характеризуються наступними позиціями: поступове відносне скорочення кооперативного сектора у сфері роздрібної і оптової торгівлі; скорочення обсягів господарської кооперації; відносний успішний розвиток кооперативного підприємництва у сфері грошового обігу; стійкий розвиток виробничої кооперації; зміщення центру масового кооперативного руху із країн Європи до країн Азії; посилення ролі національних і міжнаціональних вертикальних структур;

- основні причини скорочення міжнародного кооперативного руху у першому десятиріччі XXI ст. полягають у: відсутності соціальних проблем, які призначені вирішувати кооперативи; активізації процесів у МСБ, який отримує значні переваги у системі надання послуг населенню; старінні і скороченні членської бази споживчої кооперації, у соціальному складі яких більшу частку складає частка населення з низькими доходами та незначним попитом і консерватизмом у споживанні. Потенційною базою для розвитку кооперації постає частка малозабезпечених верств населення;

- невід’ємною складовою ринкової орієнтації для системи споживчої кооперації постає концепція маркетингу, яка набуває соціальних рис, а отже спирається на принципи соціально-відповідального, екологічного та маркетингу взаємовідносин, основна сутність яких в значній мірі відповідає місії, принципам і цілям кооперативної системи господарювання;

- маркетинг споживчої кооперації є новою маркетинговою ідеологією, яка ґрунтується на кооперативних цінностях і принципах корпоративної соціальної відповідальності і передбачає застосування підприємствами маркетингових принципів, функцій, інструментів з метою задоволення потреб, соціальної підтримки, надання соціальних гарантій членам кооперативу та іншим споживачам як в процесі виробництва, так і в процесі споживання продукції. А основні маркетингові інструменти, що забезпечують життєву позицію маркетингової концепції в системі споживчої кооперації направлені на виконання підприємствами системи маркетингових функцій;

– маркетингова діяльність – це різновид діяльності у сфері ринкового підприємництва, інтегруюча функція теоретичних положень маркетингової концепції з практичним запровадженням обраних до виконання маркетингових стратегій і планів. Маркетингова діяльність пов'язана з виконанням функцій маркетингу і передбачає процес послідовного впровадження філософії та інструментарію маркетингу на кожному етапі відтворення ринкового процесу – від задуму товару, його виробництва до задоволення потреб кінцевого споживача з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Маркетингова діяльність є процесом практичного запровадження розробленої на підприємстві маркетингової програми, яка утримує три складові – цільова ринкова орієнтація, формування системи управління маркетингом, формування та реалізація комплексу маркетингу;

– цільова ринкова орієнтація підприємства – це класично відомий у теорії маркетингу процес сегментації ринку, обрання цільових ринкових сегментів і їх оцінка, а також альтернативний вибір маркетингових стратегій по відношенню до них. Одночасно цільова ринкова орієнтація підприємства – це не тільки сегментація ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства. На етапі сегментації ринку підприємства споживчої кооперації повинні обрати за мету максимальне проникнення на обрані сегменти замість розпилення зусиль на весь ринок і максимальне задоволення потреб споживачів на обраних сегментах, а тому при обранні методу сегментації доцільно спиратися на етапи життєвого циклу діяльності підприємств. Сегментація потрібна для подальшого обрання цільового ринкового сегмента, а також для вибору стратегічної моделі маркетингової поведінки (ММП);

– стратегічна модель маркетингової поведінки визначається на рівні кожного підприємства, залежить від поставленої мети і являє собою його стратегічну ринкову поведінку, яка визначається сукупністю дій, пов'язаних із реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі завдяки вибору найбільш доцільної ринкової стратегії підприємства. Для підприємств споживчої кооперації доцільним є обрання моделі маркетингової поведінки відносно таких елементів: виду ринку, споживачів, конкурентів, життєвого циклу підприємства, його конкурентної активності та ключових компетенцій;

– організаційно-економічний механізм управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації визначається як послідовний

процес побудови і функціонування взаємопов'язаних між собою підсистем, які на нашу думку поділяються на основні і супровідні. В свою чергу, основні підсистеми – це ті, що направлені на планування, реалізацію і контроль маркетингової діяльності, а супровідні – формуються у вигляді підсистем організації та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності;

– основну суперечність споживчої кооперації на шляху до формування ринкових процесів, яка існує між її об'єктивно високою соціально-економічною значущістю та відносно слабкою життєздатністю, можливо ліквідувати тільки шляхом тісної вертикальної інтеграції з фермерськими господарствами (кооперативами) на регіональному ринку в межах об'єднання виробничих та збутових зусиль. Розроблена модель кооперативної інтеграції є результатом бенчмаркінгу бізнес-процесів датських і польських кооператорів та ґрунтується на трьох складових – учасники, процеси та результати, а правові засади передбачають укладання угоди, в якій окрім юридичних зобов'язань уключені спільні економічні та маркетингові складові. Результат взаємодії суб'єктів кооперативної інтеграції полягає в отриманні кожним із її учасників наступних позитивних змін: економічний ефект; гарантована реалізація виробленої продукції; зниження операційних витрат; активізація товарної і збутової політики; задоволення потреб учасників об'єднання та споживачів ринку.

– у сучасних умовах практичне використання маркетингу як системи управління на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації надасть останнім низку переваг: підвищення задоволеності клієнтів за рахунок покращення їх обслуговування; вихід на нові ринки або завоювання нових сегментів раніше ніж конкуренти; підвищення якості виробленої продукції, розробка нової і якіснішої; вибір оптимальної ціни на продукцію чи послуги, яка б задовольняла споживачів, відповідала б якості продукції чи послуг і приносила б підприємству бажані прибутки; чітке ціноутворення та мінімізація товарних запасів; ефективне позиціонування продукції чи послуг підприємства; підвищення ефективності рекламної діяльності підприємства; підвищення якості роботи товаропровідної мережі підприємств.

ДОДАТКИ

Додаток А

Провідні громадські організації, які сприяють просуванню
та розвитку маркетингу в Україні

Назва організації	Дата створення	Мета діяльності	Кількість членів	Основні проекти
Спілка рекламистів України (творча спілка)	1993 р.	Сприяння розвитку та популяризації традицій української національної культури у рекламній творчості, здобуття міжнародного визнання рекламного добробуту українських рекламистів, вирішення професіональних питань рекламистів: об'єднання зусиль членів Спілки для захисту творчих, соціально-економічних і інших інтересів, авторських прав, підвищення статусу рекламіста-професіонала	Понад 600	Міжнародна виставка «Реклама»; Всеукраїнські виставки: «Мас-медіа»; «Товарний знак. Фірмовий стиль», «Парад дизайну»; Міжнародний фестиваль реклами «Золотий ПРОФІЛЬ»; Національний фестиваль соціальної реклами та ін.
Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК)	1997 р.	Забезпечення усіх зацікавлених осіб необхідною та корисною інформацією з рекламної діяльності; відстоювання інтересів компаній і приватних осіб, які здійснюють рекламну діяльність, у разі виникнення конфліктної ситуації	Понад 130	Київський міжнародний фестиваль реклами; Конкурс маркетингової і рекламної ефективності; Клуб креативних директорів КАКАДУ

Назва організації	Дата створення	Мета діяльності	Кількість членів	Основні проекти
Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація маркетингу» (ВГО УАМ)	1997 р.	Формування цивілізованого бізнес-середовища в Україні; просування маркетингу як фактора, що визначає економічний розвиток і добробут України; підтримка МСБ за рахунок упровадження маркетингових засад господарської діяльності; сприяння формуванню цивілізованого, прозорого, комплексного механізму взаємодії між органами державної влади, навчальними закладами та бізнесом у сфері освіти для маркетологів	Понад 200	Журнал «Маркетинг в Україні»; електронне видання «Маркетинг-газета»; щорічна науково-практична Міжнародна конференція «Маркетинг в Україні»; засідання «За круглим столом»; Міжнародний щорічний практикум «Промисловий маркетинг»; Клуб директорів дослідницьких компаній членів УАМ; Топ Маркетинг Клуб УАМ; Клуб викладачів маркетингу; Студентський маркетинговий клуб; ВНЗ післядипломної освіти «Інститут Маркетингу»; Тренінги з маркетингу, PR, реклами; Фахова сертифікація маркетологів; Третейський суд УАМ

Додаток Б

Діяльність провідних наукових шкіл з маркетингу у ВНЗ України за напрямками досліджень*

Напрямок наукових досліджень	Науковий керівник школи	ВНЗ
Маркетинг в галузях національної економіки	Павленко А.Ф.	КНЕУ
Маркетинговий менеджмент	Войчак А.В.	КНЕУ
	Балабанова Л.В.	ДонНУЕТ
Стратегічний маркетинг	Куденко Н.В.	КНЕУ
	Решетнікова І.Л.	КНЕУ
	Ортинська В.В.	КНТЕУ
Стратегічне управління підприємствами	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
Промисловий маркетинг	Пилипчук В.П.	КНЕУ
	Старостіна А.О.	КНУ
	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
	Максимова Т.С.	СНУ ім. Даля
Міжнародний маркетинг	Циганкова Т.М.	КНЕУ
	Старостіна А.О.	КНУ
	Каніщенко О.Л.	КНУ
Торговельний маркетинг	Решетнікова І.Л.	КНЕУ
	Ортинська В.В.	КНТЕУ
	Голошубова Н.О.	КНТЕУ
Територіальний маркетинг	Окладнер М.А.	ОДУ
Екологічний маркетинг	Шубін О.О.	ДонНУЕТ
	Ілляшенко С.М.	СумДУ
Маркетинг освітніх послуг	Оболенська Т.С.	КНЕУ
Маркетингові дослідження	Старостіна А.О.	КНУ
	Ортинська В.В.	КНЕУ
Реклама, маркетингові комунікації	Примак Т.О.	КНЕУ
	Ромат Є.В.	КНТЕУ
Маркетингова товарна політика, якість продукції	Кардаш В.Я	КНЕУ
Маркетингова діяльність підприємств на споживчому ринку	Азарян О.М.	ДонНУЕТ
Логістика	Крикавський Є.В.	НУ «ЛП»
	Чухрай Н.І.	НУ «ЛП»
	Окландер М.А.	ОДУ
Маркетинг інновацій, інноваційний маркетинг	Ілляшенко С.М.	СумДУ
	Чухрай Н.І.	НУ «ЛП»
	Кардаш В.Я.	КНЕУ
Маркетинг підприємницької діяльності	Дайновський Ю.А.	ЛКА

Примітка. * Розроблено автором на підставі анкетного опитування керівників наукових шкіл.

Додаток В1

**Індекси основних показників соціально-економічного розвитку України
у 2002–2008 рр. (у % до попереднього року)**

Показники	Роки								Середньо-річний темп зростання
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Валовий внутрішній продукт (у порівняних цінах)	105,9	105,2	109,6	112,1	102,7	107,3	107,6	106,1	107,0
у розрахунку на одну особу населення	106,7	106,3	110,5	113,0	103,5	108,1	108,3	107,5	108,0
Виробництво продукції промисловості	113,2	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	110,2	96,9	108,0
Добувна промисловість	106,4	103,3	102,3	105,5	104,1	104,4	102,7	97,6	103,3
Переробна промисловість	116,6	117,2	108,9	118,2	114,6	103	111,7	96,8	110,6
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	123,0	118,2	108,4	120,0	112,4	113,7	110,0	99,1	112,9
Легка промисловість	136,4	113,8	100,4	104	113,6	100,3	100,4	96,6	107,6
Виробництво продукції сільського господарства	109,8	101,2	89,0	119,7	100,1	102,5	93,5	117,1	103,6
Роздрібний товарооборот підприємств	108,1	115,0	120,5	121,9	123,4	126,4	129,5	117,9	120,2
Обсяг реалізованих послуг (у порівняних цінах)	...	107,3	116,1	124,4	116,4	113,5	115,7	114,3	115,3
Індекс споживчих цін (індекс інфляції)	128,2	100,8	105,2	109,0	113,5	109,1	112,8	125,2	112,6
Кількість постійного населення (на кінець року)	98,4	102,6	95,6	99,3	89,8	86,2	84,6	99,5	94,3
Реальний наявний дохід населення	110,0	118,0	109,1	119,6	123,9	111,8	112,6	109,6	114,2
Середньомісячна реальна заробітна плата	99,1	118,2	115,2	123,8	120,3	118,3	112,5	106,3	114,0
Соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти	117,7	118,4	116,0	134,4	144,3	121,5	125,2	120,2	124,4
Чисельність населення із середньодушовими загальними доходами у місяць, нижчими прожиткового мінімуму	...	100	88,4	86,1	83,5	91,3	57,1	60,3	79,4

Додаток В2

Таблиця 1

**Демографічні показники по Україні за 2000–2008 рр.
(у % до попереднього року)**

Показники	Роки								Середньорічний темп зростання
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Кількість наявного населення	99,0	99,0	99,2	99,4	99,2	99,4	99,4	99,5	99,3
Кількість постійного населення	99,1	99,1	99,2	99,3	99,3	99,4	99,4	99,5	99,3
Кількість народжених	98,9	103,8	104,6	104,6	99,7	108,0	102,7	108,0	103,7
Кількість зайнятого населення	101,1	100,6	100,4	100,7	101,9	100,2	100,8	100,3	100,7
Кількість безробітних	101,6	87,2	93,8	95,0	84,0	94,6	93,6	100,5	93,6

Таблиця 2

**Рівень зайнятості населення України у 2000–2008 рр.
(у % до всього населення у працездатному віці)**

Показники	Роки								Середньорічний показник рівня
	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Рівень економічної активності	73,7	71,7	71,4	71,1	70,9	71,2	71,7	72,3	71,7
Рівень зайнятості	64,5	64,4	64,5	64,6	65,4	65,9	66,7	67,3	65,4
Рівень безробіття	12,4	10,3	9,7	9,2	7,8	7,4	6,9	6,9	8,6

Таблиця 3

Демографічні показники по Україні за 200–2008 рр.

Показники	Од. виміру	Роки							
		2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Кількість наявного населення	млн осіб	48,9	48,0	47,6	47,3	46,9	46,6	46,4	46,1
Кількість постійного населення	млн осіб	48,7	47,8	47,4	47,1	46,7	46,5	46,2	46
у % до наявного населення	%	99,6	99,6	99,6	99,6	99,6	99,8	99,6	99,8
з них у % до всього населення:									
чоловіків	%	46,2	46,2	46,2	46,2	46,1	46,1	46,1	46,1
жінок	%	538,0	53,8	53,8	53,8	53,9	53,9	53,9	53,9

Додаток Д
АНКЕТА
опитування керівників підприємств і організацій
споживчої кооперації України

Шановні панове!

З метою розширення практики застосування маркетингу в діяльності підприємств споживчої кооперації кафедра маркетингу Полтавського університету споживчої кооперації України проводить експертне опитування керівників системи різного рівня та виду діяльності підприємств. Ваші відповіді допоможуть сформувати інформаційну базу для узагальнення економічних процесів в цій сфері з метою їх оптимізації.

Будь-ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями анкети і оберіть ті варіанти запропонованих відповідей, які найбільш повно відповідають Вашим думкам. Перед вибраними Вами варіантами відповідей просимо поставити знак «+», якщо інше не передбачено в питанні.

Заздалегідь вдячні за відповіді. Сподіваємось на плідну співпрацю!

1. З якими основними аспектами діяльності, на Вашу думку, пов'язаний маркетинг?

- ☐ постійний і системний аналіз потреб ринку
- ☐ розробка чи виробництво ефективних товарів
- ☐ обслуговування конкретних груп покупців
- ☐ дослідження характеристик цільових клієнтів
- ☐ аналіз діяльності конкурентів та їх товарів
- ☐ створення конкурентних переваг на ринку
- ☐ інше (вказіть) _____

2. Чи орієнтується Ваше підприємство на маркетингову концепцію діяльності?

- ☐ так
- ☐ ні

3. Які елементи стратегічного маркетингу Ви використовуєте?

- ☐ сегментація ринків
- ☐ визначення цільових сегментів споживачів
- ☐ позиціонування продукту
- ☐ формування бренду

4. При формуванні стратегічних напрямів розвитку Ваше підприємство базується на:

- ☐ потребах споживачів та їх змінах

- ☐ діях основних конкурентів
- ☐ власних товарах/послугах
- ☐ стані ринкової кон'юнктури

5. *Які елементи тактичного маркетингу Ви використовуєте?*

- ☐ управління продуктом
- ☐ ціноутворення
- ☐ збутова політика
- ☐ просування продукту (реклама, стимулювання збуту)

6. *Чи формуєте Ви окремий маркетинговий бюджет підприємства (витрати на розвиток маркетингу)?*

- ☐ так
- ☐ ні

7. *Якщо формуєте, то за якими статтями витрат?*

- ☐ розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама
 - ☐ акції по просуванню продукції на місцях продажу
 - ☐ заходи по взаємодії з клієнтами
 - ☐ маркетингові дослідження та консалтинг
 - ☐ інші видатки _____
-

8. *Які на Вашу думку маркетингові заходи Ви найбільш часто використовуєте?*

- ☐ організація взаємовідносин з клієнтами
- ☐ планування і прогноз продажів
- ☐ заходи по розширенню бізнесу
- ☐ управління асортиментом
- ☐ розрахунок поточних цін на продукцію
- ☐ пошук нових каналів збуту продукції
- ☐ формування споживчих властивостей продукції
- ☐ оцінка структури і динаміка збуту продукції
- ☐ організація і проведення рекламних кампаній
- ☐ планування бюджету маркетингу

9. *Чи досліджує Ваше підприємство своїх фактичних і потенційних покупців (споживачів)?*

- ☐ так
- ☐ ні

10. *Як Ви досліджуєте своїх споживачів:*

- ☐ інтуїтивно, на основі попереднього досвіду роботи
- ☐ на основі вивчення різноманітної вторинної інформації
- ☐ шляхом проведення окремих маркетингових досліджень

- ☐ шляхом купівлі комерційно важливої інформації
- ☐ Ваш варіант _____

11. При проведенні досліджень попиту споживачів які інструменти Ви використовуєте?

- ☐ моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)
- ☐ вивчення продуктів конкурентів
- ☐ визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту
- ☐ дослідження задоволеності та лояльності споживачів
- ☐ пошук та розробка нових ринків збуту
- ☐ аналіз ефективності каналів збуту
- ☐ аналіз ділової практики конкурентів
- ☐ оцінка ефективності рекламних кампаній
- ☐ модернізація продукту під ринкові умови
- ☐ моніторинг дистрибуції продукту на ринку
- ☐ тестування і розробка концепції продукту

12. Які види збору інформації Ви використовуєте?

- ☐ вивчення внутрішньої звітності компанії
- ☐ кабінетні дослідження (збір інформації з Інтернет, ЗМІ, статистична інформація та ін.)
- ☐ опитування споживачів
- ☐ придбання готових звітів
- ☐ експертне інтерв'ю
- ☐ тестування, експерименти
- ☐ групові дискусії, глибинні інтерв'ю

13. Чи залучаєте Ви професійні організації при збиранні інформації та використанні інструментів маркетингу для дослідження споживачі?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не завжди

14. За якими напрямками Ви використовуєте послуги консалтингових фірм?

- ☐ стратегічний маркетинг
- ☐ тактичний маркетинг
- ☐ доступ до бази даних досліджень та оглядів ринку
- ☐ отримання систематизованої підборки матеріалів по маркетингу
- ☐ отримання рекомендації по використанню інструментів маркетингу

- ☐ допомога у питаннях кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації
- ☐ інформація про тренінги та семінари в галузі маркетингу, реклами, PR
- ☐ підбір виконавців для реалізації маркетингових проектів
- ☐ отримання комплексу послуг спеціалістів в координації маркетингового проекту

15. Чи маєте Ви потребу в консультаційних послугах?

- ☐ так
- ☐ скоріше «так»
- ☐ ні
- ☐ скоріше «ні»

16. Хто на Вашу думку є основними конкурентами Вашого підприємства?

17. Який рівень конкуренції вони мають по відношенню до Вашого підприємства?

- ☐ високий
- ☐ середній
- ☐ низький

18. Організаційна структура Вашого підприємства включає:

- ☐ окремий структурний маркетинговий підрозділ
- ☐ фахівців-маркетологів у складі різних підрозділів
- ☐ окремого фахівця-маркетолога на підприємстві
- ☐ різні підрозділи, за винятком маркетингового
- ☐ обмежену кількість працівників, без маркетолога

19. Якщо на підприємстві існує служба маркетингу (як самостійний підрозділ), тоді кому вона безпосередньо підпорядкована?

- ☐ першій особі (директору)
- ☐ керівнику відділу збуту
- ☐ керівнику виробничого відділу
- ☐ керівнику економічного відділу
- ☐ іншій посадовій особі (вказіть кому саме)_____

20. Якщо на підприємстві не існує служби маркетингу, то які підрозділи виконують наступні маркетингові функції?

- ☐ формування асортиментної політики_____

- ☐ розробку стратегії ціноутворення та формування ціни _____
- ☐ організацію збутової та логістичної діяльності _____
- ☐ планування та формування рекламної діяльності _____
- ☐ маркетингові дослідження _____
- ☐ планування маркетингової діяльності _____

21. Яку освіту мають керівники Вашого підприємства, керівники спеціалізованих відділів _____

22. Враховуючи специфіку бізнесових процесів Вашого підприємства вкажіть, що для нього є найбільш важливим у маркетинговій діяльності?

- ☐ дослідження існуючих і потенційних потреб ринку
- ☐ оцінка привабливості окремих товарних ринків
- ☐ аналіз конкурентоспроможності підприємства
- ☐ вибір перспективних для фірми цільових сегментів
- ☐ аналіз відповідності цілей росту та рентабельності
- ☐ вибір стратегії розвитку для кожного цільового сегмента
- ☐ інше _____

23. Основна місія Вашого підприємства:

- ☐ існує
- ☐ не існує

24. Хто є вашими основними клієнтами (споживачами) _____

25. Які потреби клієнтів ви задовольняєте _____

26. За допомогою яких товарів та послуг ви задовольняєте потреби своїх клієнтів _____

27. Якими цінностями ви керуєтесь у своїй роботі _____

28. У чому полягає унікальність вашого підприємства, ваших товарів _____

29. Ваша головна найвагоміша відмінність від конкурентів _____

30. Загальні цілі діяльності Вашого підприємства орієнтовані на:

- ☐ отримання прибутку
- ☐ забезпечення виживання
- ☐ утримання ринкової частки
- ☐ забезпечення подальшого розвитку
- ☐ дотримання позицій лідера
- ☐ забезпечення росту ринкової частки
- ☐ інше _____

31. Чи розробляєте Ви план маркетингу для Вашого підприємства?

- ☐ так
- ☐ ні

32. Якими ви бачите Ваше підприємство у майбутньому, до чого прагнете _____

**Вкажіть, будь-ласка, інформацію про
Ваше підприємство та про себе:**

33. Повна назва підприємства, де ви працюєте: _____

34. Вкажіть місце розташування Вашого підприємства:

- ☐ область _____
- ☐ район _____
- ☐ місто/селище _____

35. Які види діяльності здійснює Ваше підприємство?

- ☐ виробнича
- ☐ заготівельна
- ☐ інформаційна
- ☐ послуг
- ☐ торгівлі
- ☐ інша _____

36. Вкажіть загальну кількість працюючих на Вашому підприємстві:

- ☐ до 10 осіб
- ☐ 11–50 осіб
- ☐ 51–100 осіб
- ☐ 101–250 осіб
- ☐ 251–500 осіб

37. Яку посаду Ви займаєте на підприємстві?

- ☐ головний керівник
- ☐ заступник керівника
- ☐ керівник відділу
- ☐ провідний спеціаліст
- ☐ менеджер з продажу
- ☐ іншу (вказіть) _____

38. Вкажіть, будь-ласка, напрям Вашої освіти?

- ☐ економічний
- ☐ технологічний
- ☐ юридичний
- ☐ інший (вказіть) _____

Щиро вдячні за допомогу!

Додаток Ж

Динаміка чисельності членів кооперативів та частки кооперованого населення в країнах-членах МКА за 1961–1992 рр.*

Країни	Роки				Зміна частки кооперованого населення (±)
	1961		1992		
	Чисельність членів, млн чол.	% кооперованого населення	Чисельність членів, млн чол.	% кооперованого населення	
Країни Західної Європи					
Велика Британія	13,6	26,0	8,0	14,0	–12,0
Бельгія	0,8	9,0	2,7	26,0	+17,0
Болгарія	1,7	22,0	1,9	20,0	–2,0
Угорщина	2,4	22,0	4,7	43,0	+21,0
Данія	1,5	32,0	1,1	21,0	–11,0
Норвегія	0,5	12,0	1,2	27,0	+15,0
Польща	7,5	24,0	15,0	37,0	+13,0
Румунія	6,0	30,0	14,9	62,0	+32,0
Західна Німеччина	3,7	6,0	6,3	8,0	+2,0
Фінляндія	1,7	38,0	2,0	40,0	+2,0
Франція	6,8	15,0	18,3	32,0	+17,0
Швеція	2,5	18,0	4,5	50,0	+32,0
Португалія	–	–	22,0	24,0	+24,0
Країни Східної Європи					
СРСР	43,0	20,0	–	–	+35,1
Росія	–	–	24,0	16,0	
Україна	–	–	6,7	39,1	
Країни Америки					
США	21,5	10,0	60,0	23,0	+13,0
Канада	3,9	20,0	12,0	44,0	+24,0
Аргентина	0,38	2,0	6,0	18,0	+16,0
Країни Азії та Океанії					
Індія	34,2	8,0	154,2	18,0	+10,
Індонезія	2,7	3,0	29,0	16,0	+13,0
Ізраїль	0,58	26,0	1,5	33,0	+7,0
Китай	–	–	150,0	14,0	+14,0
Японія	10,3	11,0	32,6	21,0	+10,0
Країни Африки					
Єгипет	0,03	0,1	3,8	7,0	+6,9
Нігерія	0,1	1,4	3,0	3,0	+1,6

Примітка. * Адаптовано автором за [28, с. 46].

Додаток 3

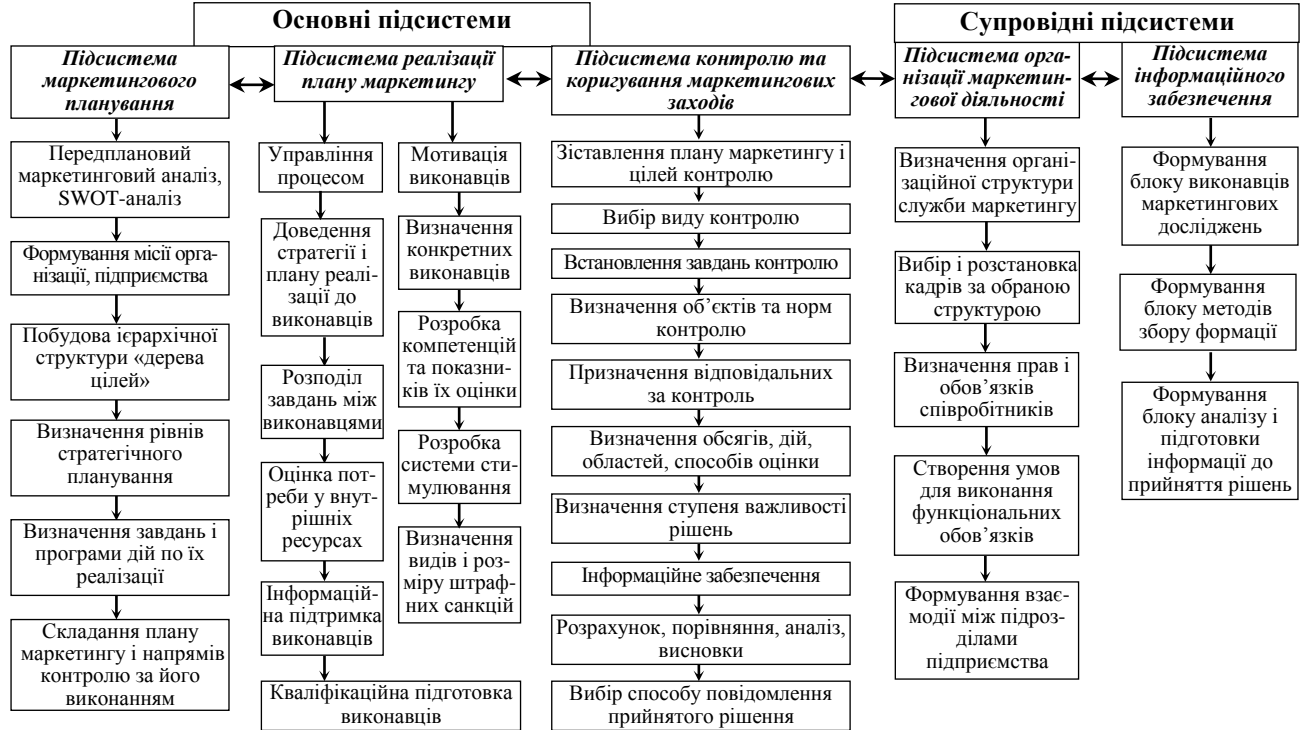
**Зв'язок ЖЦП із загальними стратегіями розвитку
та ринкової активності підприємств [97, 117, 164, 174]**

Етапи ЖЦП	Стратегії розвитку за теорією			Погляд автора (власна розробка)
	О'Шоннесі [117, с. 96–105]	Ж.-Ж. Ламбена [97, с. 430–441]	З. Шершньової, С. Оборської [174, с. 127–128], О. Сумця [164, с. 147–167]	
Зародження, становлення	Проникнення на ринок: - проникнення у сегмент; - збільшення сегмента; - перепозиціювання	Проникнення на ринок: - розвиток попиту; - збільшення частки ринку; - «покупка» ринку; - раціоналізація чи організація ринку	Експансії - створення ринку; - захоплення ринку	Ранньої активності: - проникнення на ринок
Зростання	Розвитку: - ринку; - товару; - вертикальної інтеграції; - диверсифікації	Розвитку: - ринку; - товару; - інтеграційного росту	Розвитку: - ринку; - товару. Інтеграції: - вертикальної; - горизонтальної. Глобалізації діяльності	Зростання активності: - розвитку ринку; - розвитку товару; - інтеграційного розвитку

Етапи ЖЦП	Стратегії розвитку за теорією			Погляд автора (власна розробка)
	О'Шоннесі [117, с. 96–105]	Ж.-Ж. Ламбена [97, с. 430–441]	З. Шершньової, С. Оборської [174, с. 127–128], О. Сумця [164, с. 147–167]	
Зрілість	Утримання ринкової позиції. Зміни позицій бізнесу	Диверсифікаційного росту: - захист ринкової позиції; - раціоналізація ринку; - організація ринку	Підтримки/стабілізації: - частки ринку, виробничого потенціалу, модифікації продукції. Диверсифікації: - галузевої; - реструктуризації; - багатонаціональної	Збереження та стабілізація активності: - диверсифікований ріст
Старіння, припинення діяльності	«Збирання врожаю». Ліквідації	–	Скорочення діяльності: - скорочення частки ринку; - організований відступ; - «збирання врожаю». Ліквідації: - санації; - банкрутства; - закриття	Скорочення активності: - скорочення бізнесу; - відмови від бізнесу; - ліквідації

Додаток К

Організаційно-економічний механізм системи управління маркетингом в споживчій кооперації



Додаток Л1

Класифікація видів контролю маркетингової діяльності підприємства за відповідними ознаками [9, 18]*

Ознака класифікації	Вид контролю	Мета контролю	Визначений термін
За періодом використання [18, с. 298–299]	Попередній	Перевірка готовності до виконання плану	Перед виконанням плану
	Поточний	Виявлення недоліків і подальше коригування	Протягом усього терміну
	Підсумковий	Оцінка результатів виконання, звіт	Після виконання плану
За рівнем планування [9, с. 519–521]	Стратегічний	Відповідність цілей, стратегії, планів потенційним можливостям підприємства	Постійно, періодично, епізодично
	Тактичний	Оцінка ефективності запланованих бюджетів в розрізі маркетингових заходів	Після заходу
	Оперативний	Виконання запланованих заходів	Тиждень, квартал, місяць
За об'єктом використання [9, с. 521]	Щорічних планів	Виконання запланованих заходів	Місяць, рік
	Прибутковості	Оцінка прибутковості заходів	» »
	Ефективності	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів	» »
	Стратегічний	Оцінка результативності обраної стратегії	Постійно, періодично
За рівнем контролю [9, с. 522–523]	Зовнішній	Відповідність цілей, стратегії підприємства ринковим умовам	Постійно (моніторинг)
	На рівні підприємства	Виконання стратегічного і тактичного планів	Періодично
	На рівні підрозділу	Виконання заходів в розрізі елементів комплексу маркетингу	Постійно

Примітка. * Адаптовано автором.

Додаток Л2

Рекомендовані види аналізу залежно від видів контролю маркетингової діяльності підприємства

Види контролю	Вид аналізу	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Фактичні обсяги продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках в абсолютних величинах. Динаміка обсягів продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках. Співвідношення запланованого обсягу продажу з фактичним по окремих товарах, сегментах, ринках
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах
	Фінансовий стан	Оборотність товарних запасів у днях. Коефіцієнт оборотності товарних запасів. Коефіцієнт валового прибутку. Коефіцієнт чистого прибутку. Коефіцієнт окупності власного капіталу. Коефіцієнт окупності інвестицій. Показники платоспроможності
Контроль прибутковості, аналіз маркетингових витрат	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Норма прибутку на використаний капітал. Рівень рентабельності від реалізації
	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в цілому, за окремими статтями в абсолютному значенні (заробітна плата, витрати на рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо). Динаміка витрат на окремі заходи. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому та за окремими статтями витрат
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне, або епізодичне)	Оцінка основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства

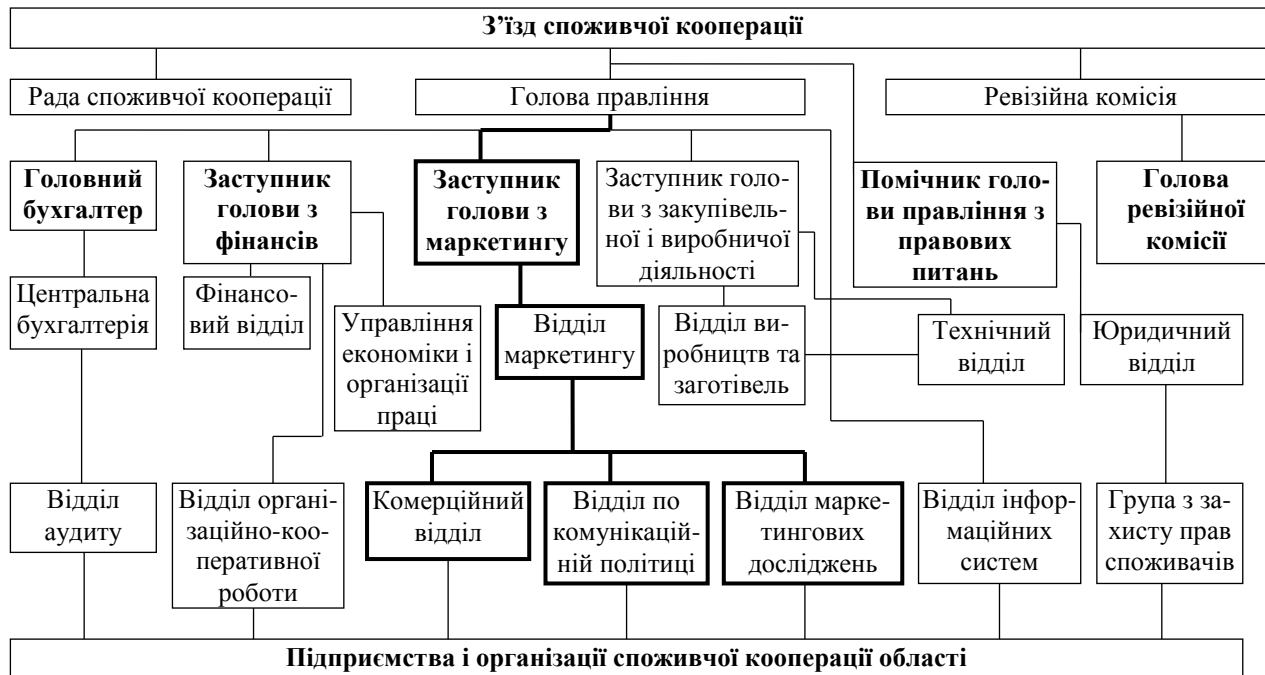
Додаток М1

Організаційна структура управління для Центральної спілки споживчих товариств України, що орієнтована на маркетинг



Додаток М2

Організаційна структура управління для обласних спілок споживчих товариств, що орієнтована на маркетинг



Додаток МЗ

Організаційна структура служби маркетингу з функціональною та регіональною (районною) орієнтацією



Додаток М4

Критерії і функції діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємствах споживчої кооперації

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу. Координація і виконання програм маркетингу. Контроль за виконанням маркетингових планів і реалізацією стратегії	Вдосконалення стратегічних цілей маркетингу. Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Менеджер з товару	Розробка товарної і цінової стратегії. Формування асортименту товарів і послуг. Формування нових видів товарів і послуг. Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від реалізації товарів і послуг. Збільшення питомої ваги нових товарів і послуг в асортименті
Фахівець з маркетингового планування	Ситуаційний аналіз. Формування маркетингових цілей, розробка оперативного плану. Економічне обґрунтування плану. Контроль виконання плану маркетингу	Досягнення мети плану. Поліпшення конкурентних позицій підприємства
Фахівець з реклами і PR	Розробка стратегії комплексу просування. Організація рекламних кампаній. Організація PR	Зростання інформованості покупців. Залучення нових покупців. Поліпшення іміджу підприємства. Підвищення ефективності заходів щодо просування
Фахівець з маркетингових досліджень і інформаційного забезпечення	Проведення досліджень поведінки споживачів. Моніторинг конкурентів. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Інформаційне забезпечення маркетингових рішень	Наявність інформаційної бази, що систематично оновлюється. Забезпечення потреби керівників і виконавців окремих маркетингових функцій у необхідній інформації

Примітка. * Авторська розробка.

Додаток Н

**Альтернативні види маркетингової інформації та джерела їх отримання для підприємств
споживчої кооперації (адаптовано за [27, 136, 166])**

Види маркетингової інформації	Переваги	Недоліки	Основні джерела інформації
Вторинна внутрішня	ощадливість з погляду витрат праці, коштів і часу; доступність; самостійність збору; комплексність; конкретність; підстава для визначення необхідної первинної інформації	недоступність; певна застарілість; загальний характер; неповнота; негарантована точність даних; наявність протиріч; невідома методична та методологічна база	звіти підприємства та його підрозділів; результати господарсько-фінансової діяльності; плани розвитку (оперативні та стратегічні)
Вторинна зовнішня			інформація органів законодавчої і виконавчої влади; бази даних державних і громадських організацій, до яких є вільний доступ; засоби масової інформації; презентації, семінари, виставки, ярмарки; комп'ютерні бази даних, сайти брендів і інших компаній
Первинна внутрішня	чіткість цілей; відомість і контрольованість методології збору; відсутність суперечливості з іншими джерелами; надійність; доступність для підприємства; обмеженість доступу для конкурентів	тривалість збору; велика вартість; недосяжність до деяких видів інформації; обмежений характер для підприємства; відсутність компетентних інтерв'юєрів	результати опитувань працівників; дослідження клієнтів у процесі співробітництва
Первинна зовнішня			результати маркетингових, соціологічних досліджень на ринках; дані спостережень за конкурентами, посередниками тощо; інформація торговельних посередників за поведінкою споживачів

Продовж. додатка Н

Види маркетингової інформації	Переваги	Недоліки	Основні джерела інформації
Синдикативна	часткова вартість через її розподіл між замовниками; висока якість; регулярність; відпрацьованість методики; періодичність і оперативність; динамізм	стандартизованість показників; недоступність додаткової інформації; доступність для конкурентів	результати досліджень спеціалізованих консалтингових компаній, виконаних на замовлення передплатників; інформація, яка розповсюджується на комерційних засадах

ЛІТЕРАТУРА

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] : [пер. с англ.] / Б. Андерсен ; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Андреева, О. Д. Технология бизнеса. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / О. Д. Андреева. – М. : Дело, 2001. – 224 с.
3. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с. – (Серия «Высшее образование»).
4. Апопій, В. В. Соціально-економічний зміст кооперації: теоретичні та прикладні аспекти.[Текст] / В. В. Апопій // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, випуск 21 – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С. 316.
5. Аренков, И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Текст] / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев. – СПб. : СПбУЭФ, 1997. – 406 с.
6. Архипова, Л. В. Рыноведение [Текст] : уч. пособие / Л. В. Архипова, Н. Ф. Баёв. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1981. – 287 с.
7. Бабенко, С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці [Текст]: монографія / С. Г. Бабенко. – К. : видавництво «Наукова думка», 2003. – 332 с.
8. Багиев, Г. Л. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Багиев, А. Н. Асаулов ; под общ. ред. проф. Г. Л. Багиева. – СПб. : СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
9. Балабанова, Л. В. Маркетинг [Текст] : підручник. – [2-ге вид., перероб. і доп.] / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2004. – 647 с.
10. Берлин, А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса [Текст] / А. Берлин, А. Арзамов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 70–74.
11. Бізнес-середовище в Україні 2007 [Електронний ресурс] / Проект «Розвиток підприємництва в Україні». – Міжнародна фінансова корпорація ІФС, при фінансовій підтримці Європейської комісії, 2007. – 108 с. – Режим доступу : http://www.ifc.org/sme_ukraine
12. Бізнес-середовище в Україні 2007 [Текст] : проект «Розвиток підприємництва в Україні» / За даними Міжнародної фінансової корпорації ІФС, при фінансовій підтримці Європейської комісії. – 2007. – 77 с.
13. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку [Текст] / С. В. Близнюк. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 400 с. : іл.

14. Боган Кристофер Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий [Текст] / Christopher E. Bogan, Michael J. English Benchmarking for Best Practices. Winning Through Innovative Adaptation. – М. : Вершина, 2005. – 368 с.
15. Богатирьов, І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / І. О. Богатирьов. – К. : КНЕУ. – 2004. – 22 с.
16. Большая Советская Энциклопедия: в 51 т. [Текст] / [ред. Б. А. Введенский, С. И. Вавилов]. – [изд. 2-е]. – М. : Научное издательство, 1950– . – Т. 34. – 1958. – 29000 с.
17. Варналій, З. С. Мале підприємництво : основи теорії і практики [Текст] / З. С. Варналій. – [3-тє вид., стер.]. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2005. – 302 с.
18. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / [В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко] ; за ред. В. О. Василенка. – [вид. 2-ге, випр. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
19. Вачевський, М. В. Маркетинг. Формування професійної компетенції [Текст] : підручник / М. В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 512 с.
20. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
21. Войчак, А. В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник / А. В. Войчак, А. В. Федорченко ; за наук. ред. А. В. Войчака. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
22. Гелей, С. Д. Теорія та історія кооперації [Текст]: підручник / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.
23. Голубева, Т. Г. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией [Текст] / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60–62.
24. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование [Текст] / В. А. Гончарук. – М. : «Дело», 1998. – 247 с.
25. Горилей, О. Особенности и закономерности работы венчурного капитала в Украине [Електронний ресурс] / О. Горилей // Компаньон. – 2000. – № 6 (158). – К. : ЗАО «Издательский дом «Максимум». – Режим доступа : <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=5582&Callback=46>.
26. Господарський Кодекс України [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18–22.

27. Грибов, В. Д. Менеджмент в малом бизнесе [Текст] : учебник / В. Д. Грибов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 144 с.
28. Гутман, Г. В. Взаимосвязь экономической и социальной функций потребительской кооперации [Текст] / Г. В. Гутман, Н. И. Чукин, В. В. Калмыков. – М. : Издательско-торговый центр «Маркетинг», 2002. – 176 с.
29. Про стандартизацію і сертифікацію : декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 р. № 46–93 із змінами станом на 08.09.2005 р. [Текст] / Україна, Верховна рада // Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 27. – Ст. 289.
30. Директиви та керівництво ESOMAR [Текст] / упоряд. : А. Ф. Павленко, І. В. Лилик ; [пер. з англ. : Ю. М. Друзь, А. О. Волянський, Н. І. Завідонова [та ін.]. – К. : ПП «Демос Сервіс», 2003. – 176 с.
31. Дубровин, И. А. Маркетинговые исследования [Текст] : учеб. пособие / И. А. Дубровин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – 276 с.
32. Економічний словник-довідник [Текст] / [за ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Мочерного]. – К. : Феміна, 1995. – С. 354.
33. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
34. Зайцева Е. Франчайзинг по-русски [Текст] / Е. Зайцева // Управление компанией. – 2006. – № 10. – С. 18–19.
35. Захожай, В. Б. Теорія статистики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Б. Захожай, В. С. Федорченко. – К. : МАУП, 2006. – 264 с. : іл.
36. Зербіно, Д. Наукова школа як феномен [Електронний ресурс] / Д. Зербіно // Дзеркало тижня. – 17–23 квітня 2004 р. – № 15 (490). – Режим доступу : <http://www.dt.ua/3000/3100/46209>.
37. Иванов, А. В. Настольная книга маркетолога [Текст] / А. В. Иванов. – СПб. : Питер, 2004. – 256 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
38. Идрисов, А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании [Електронний ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str027.html>.
39. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст] : монографія / С. М. Ілляшенко, Л. Г. Мельник, Ю. С. Шипуліна та ін. ; за ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
40. Ілляшенко, С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу [Текст] : монографія / С. М. Ілляшенко, Н. В. Карпенко ; за ред.

- С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с. (Особистий внесок автора: п. 12.4 – Теоретично-методологічні основи оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу).
41. Карен, Ф. Фокс. Еволюція радянської маркетингової думки [Текст] / Ф. Фокс Карен, І. Скоробогатих, О. Сагінова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 38–42.
 42. Карпенко, Н. В. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. В. Карпенко. – Харків : Студцентр, 2004. – 208 с.
 43. Карпенко, Н. В. Удосконалення підготовки магістрів з маркетингу відповідно до міжнародних стандартів [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 4 (32). – С. 57–58.
 44. Карпенко, Н. Інтеграційні моделі розвитку малого бізнесу / Н. В. Карпенко // Схід. – 2008. – № 3 (86). – С. 26–32.
 45. Карпенко, Н. Партизанський маркетинг у практиці малого та середнього бізнесу Полтавщини [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 3 (43). – С. 33–39.
 46. Карпенко, Н. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства (на прикладі ЗАТ «Пирятинський сирзавод») [Текст] / Н. В. Карпенко, В. П. Штуль // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 4 (44). – С. 42–48.
 47. Карпенко, Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва. – 2007. – № 4 (32). – С. 138–146.
 48. Карпенко, Н. В. Соціально-економічні аспекти малого та середнього бізнесу в Україні [Текст] / Н. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 1 (21). – С. 65–70.
 49. Карпенко, Н. В. Інвестиційні та інноваційні моделі інтеграції малого та великого бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 3 (25). – С. 62–66.
 50. Карпенко, Н. В. Методика оцінки потенціалу розвитку малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Науковий вісник : Зб. наук.-тех. пр. – Львів : НЛТУУ, 2007. – Вип. 17.6. – С. 133–143.
 51. Карпенко, Н. В. Особливості інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Карпенко, Н. В. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ

- «ХП», 2008. – № 20. – С. 139–151. – [Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва]
52. Карпенко, Н. В. Стратегічне управління збутовим потенціалом підприємств харчової переробної промисловості України [Текст] / Н. В. Карпенко, О. А. Івасенко // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5. – С. 173–175.
53. Карпенко, Н.В. Моделі маркетингової поведінки підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Зб. наук. пр. Луганського національного аграрного університету. – 2008. – № 94. – С. 234–242. – (Серія «Економічні науки»).
54. Карпенко, Н. В. Інноваційні аспекти маркетингу ХХІ тисячоліття [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. наук. пр. за матеріалами Першої Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21–22 вересня 2007 р.) / М-во освіти і науки України, Сумський державний університет [та ін.]. – Суми, 2007. – С. 80–82.
55. Карпенко, Н. В. Амбіційні стратегії та необхідні компетенції для їх реалізації підприємствами МСБ [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : зб. наук. пр. за матеріалами Другої Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 19–20 вересня 2008 р.) / М-во освіти і науки України, Сумський державний університет [та ін.]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – С. 80–83.
56. Карпенко, Н. В. Гармонізація змісту фахової підготовки маркетологів в контексті Європейської інтеграції [Текст] / Н. В. Карпенко // Гармонізація вищої освіти України в умовах європейської інтеграції : зб. наук. пр. за матеріалами XXXI Міжнар. наук.-метод. конф., присвяченої 45-й річниці Полтавського університету споживчої кооперації України (Полтава, 30–31 березня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка [та ін.]. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – С. 30–31.
57. Карпенко, Н. В. Практика застосування портфельного аналізу на виробничих підприємствах України [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні : зб. наук. пр. за матеріалами Дев'ятої Міжнар. конф. (Київ, 20–21 листопада 2008 р.) / Українська Асоціація Маркетингу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана [та ін.]. – К. : УАМ, 2008. – С. 53–58.
58. Карпенко, Н. В. Соціально-економічні функції підприємств малого бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в малому та середньому бізнесі : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 24–25 травня 2007 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка, Українська Асоціація Маркетингу [та ін.]. – Полтава : АСМІ, 2007. – С. 26–31.

59. Карпенко, Н. В. Стратегічна діагностика підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-й річниці Полтавського університету споживчої кооперації України* (Полтава, 10–12 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Укоопспілка [та ін.]. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – С. 56–57.
60. Карпенко, Н. В. Стратегічні аспекти моделей маркетингової поведінки підприємств малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : зб. наук. пр. за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 15–16 травня 2008 р.)* / Укоопспілка, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 122–125.
61. Карпенко, Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст]: монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.
62. Карпенко, Н. В. Споживча кооперація як економічна система малого та середнього бізнесу [Текст] / Н. В. Карпенко // *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки»* – 2008. – № 4 (31). – С. 125–130.
63. Карпенко, Н. В. Формування системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації України [Текст] / Н. В. Карпенко // *Маркетинг: Теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. – С. 190–198.
64. Карпенко, Н. В. Контроль маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації [Текст] / Н. В. Карпенко // *Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва.* – 2008. – № 4 (36). – Т. 2. – С. 74–83.
65. Карпенко, Н. В. Проблеми розвитку маркетингу в системі споживчої кооперації України [Текст] / Н. В. Карпенко // *Вісник Львівської комерційної академії.* – Серія економічна, випуск 21 – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2006. – С. 173–181.
66. Карпенко, Н. В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в споживчій кооперації зарубіжних країн [Текст] / Н. В. Карпенко, А. В. Войчак // *Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва.* – 2009. – № 4 (32). – С. 138–146.

67. Карпенко, Н. В. Маркетинг взаимоотношений – как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий потребительской кооперации Материалы международной научно-практической конференции «Предпринимательство: стратегия развития» 1–3 ноября 2007г – Душанбе, ТГУК, 2007.
68. Карпенко, Н. В. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности предприятий потребительской кооперации [Текст] / Фундаментальные и прикладные исследования : научно-теоретический журнал. – М. : МУПК, 2005. – № 1–2. – С. 55–57.
69. Карпенко, Н. В. Сучасна парадигма споживчої кооперації України у громадському суспільстві [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5 (51). – С. 12–15.
70. Карпенко, Н. В. Маркетингова орієнтація підприємств споживчої кооперації Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги – XXI, 2009. Вип. III. Економічні науки. – 392 с. – С. 152–163.
71. Карпенко, Н. В. Система управління маркетингом в споживчій кооперації: методологія і практика Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4 (56). – С. 37–42.
72. Карпенко, Н. В. Маркетингові стратегії для підприємств споживчої кооперації Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Маркетинг : теорія і практика. – К. : КНЕУ, 2009. – 653, [3] с. С. 635–645.
73. Карпенко, Н. В. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності виробничих підприємств. Маркетинг : теорія і практика : Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля / Ред. кол. Т. С. Максимова (гол. ред). – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009, – 446 с.
74. Карпенко, Н. В. Феномен споживчої кооперації України як соціальної системи Збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Споживча кооперація XXI століття : уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку». 20–21 листопада 2008 р. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 182–185.
75. Карпенко, Н. В. Інноваційні підходи до вибору методів та послідовності процесу сегментації ринку : Збірник тез доповідей Третньої міжнародної науково-практичної конференція. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». 1–3 жовтня 2009 р. – Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2009. – 292 с. С. 92–95.
76. Карпенко, Н. В. Теоретичні аспекти маркетингової орієнтації підприємств споживчої кооперації Збірник тез за матеріалами

- Десятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг в Україні». 22–23 жовтня 2009 р. – К. : УАМ, 2009.
77. Карпенко, Н. В. Формування наукових шкіл з маркетингу в Україні. [Текст] / Н. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки» – 2009. – № 4 (35). – С. 63–69.
 78. Карпенко, Н. В. Історична генеза маркетингу в Україні [Текст] / Н. В. Карпенко // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – Випуск 13 / за заг. ред. М. В. Лазаровича. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 132 с. – С. 35–44.
 79. Карпенко, Н. В. Особливості маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації [Текст] / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5 (27). – С. 56–59.
 80. Кеннет, Дж. Кук. Малый бизнес : стратегическое планирование [Текст] : [пер. с англ.] / Дж. Кук. Кеннет. – М. : Издательский дом «Довгань», 1998. – 168 с.
 81. Кеннет, Дж. Кук. Малый бизнес : Маркетинг [Текст] / Дж. Кук. Кеннет ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Довгань», 1998. – 168 с.
 82. Кермалли, С. Инструменты эффективного менеджера. 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента [Текст] = Sultan Kermally The Management Tool Kit : Techniques that Work. – М. : Добрая книга, 2005. – 256 с.
 83. Клейнер, Г. Управление малыми многопрофильными корпорациями [Текст] / Г. Клейнер, Р. Качалов, Я. Данилина // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 103–108.
 84. Ковтун, О. І. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2005. – 388 с.
 85. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Текст] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2.
 86. Концепція Державної цільової програми «Наука в університетах» на 2008–2012 роки [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 548-р. Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/talented/law/cardnpd.htm>
 87. Кооперація і кооператори: визначення, афоризми, повчання [Текст] / За заг. ред. О. О. Нестулі. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 175 с.
 88. Кооперация, организация, опыт, пазар. [Електронний ресурс] / Централен кооперативен съез. – 2006. – Режим доступу:

http://www.ccu-bg.com/u/file/periodi4ni%20izdania/spisanie%20COOP_2006_bg.pdf

89. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; [пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с. : ил. – (Серия «Классический учебник»).
90. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 697 с.
91. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : / Филипп Котлер ; [пер. с англ. и вступ. ст. под общ. ред. Е.М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
92. Кредісов, В. А. Підприємництво – вирішальний фактор розвитку країни з перехідною економікою [Текст] / В. А. Кредісов. – К. : Знання України, 2003. – 327 с.
93. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст] : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
94. Кулибанова, В. В. Прикладной маркетинг [Текст] / В. В. Кулибанова. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2003. – 272 с.
95. Кунявский, М. Е. Управление маркетингом промышленного предприятия [Текст] / М. Е. Кунявский, И. М. Кублин, К. О. Распоров. – М. : Междунар. отношения, 2004. – 376 с.
96. Лабурцева, О. Дослідження історичної генези сучасної концепції маркетингу [Текст] / О. Лабурцева // Маркетинг в Україні. – 2007 р. – № 6 (46). – С. 57–61.
97. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
98. Левинсон, Дж. Маркетинг по-партизански [Текст] / Джей Конрад Левинсон ; [пер. с англ. М. Шкуратов]. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 128 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
99. Левинсон, Дж. Партизанский маркетинг [Текст] / Джей Конрад Левинсон, Питер Хенли ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 2006. – 102 с. : ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
100. Лирик, І. Маркетингові дослідження в Україні : ринок зростає [Електронний ресурс] : доповідь на засіданні Клубу директорів 11 березня 2005 р. УАМ / І. Лирик. – Режим доступу : http://uam.in.ua/ukr/content/clubz_uam/klub_direkt.php.
101. Лобанов, С. Равнение на аутсорсинг [Текст] / С. Лобанов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 46–50.
102. Макаренко, А. П. Теория и история кооперативного движения [Текст]: Учеб. пособие / А. П. Макаренко. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 326 с.

103. Малий та середній бізнес [Текст] / [Я. В. Белінська, О. В. Зав'ялова, О. Ю. Пашенко [та ін.] ; за заг. ред. В. Є. Сахарова. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – 368 с.
104. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання [Текст] : навч. посіб. / [В. Є. Воротін, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк] ; за ред. Л.І. Воротиної. – [3-є вид., доп. і перероб.] – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 308 с.
105. Малі та середні підприємства в Україні : показники діяльності та стратегії розвитку [Електронний ресурс] : дослідження / Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Регіональна місія в Україні, Молдові та Білорусі, BIZPRO та Development Alternatives, Inc. – К., 2004. – 154 с. – Режим доступу : www.usaid.kiev.ua, www.bizpro.org.ua.
106. Малі та середні підприємства України : показники діяльності та стратегії розвитку [Електронний ресурс] / Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). – Регіональна місія в Україні, Молдові та Білорусі, BIZPRO. – К., 2005. – 64 с. – Режим доступу : <http://www.usaid.kiev.ua>, www.bizpro.org.ua.
107. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / [під ред. д.е.н. В. І. Крамаренка, д.е.н. Б. І. Холода]. – К. : ЦНЛ, 2003. – 258 с.
108. Маркетинг менеджмент [Текст] : науч. издание / Под ред. д.э.н., проф. Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 549 с.
109. Маршалл, А. Принципы политической экономии : в 3 т. [Текст] / Алан Маршалл. – М. : Прогресс-Универс, 1993. – Т. 1. – 415 с.
110. Маршуков, Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли) : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Р. В. Маршуков. – М., 2000 – 20 с.
111. Маслов, Д. В. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях [Текст] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокопровин // Управление компанией. – 2005. – № 1.
112. Маслов, Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях [Текст] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокопровин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8.
113. Медведев, П. М. Организация маркетинговой службы с нуля [Текст] / П. М. Медведев. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
114. Менеджмент та маркетинг інновацій [Текст] : монографія/ За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
115. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

116. Митрофанова, Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Электронный ресурс] / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7–8. – Режим доступа : http://www.fd.ru/archive_art/14585.html.
117. О'Шоннеси, Дж. Конкурентный маркетинг : стратегический подход [Текст] / Дж. О'Шоннеси ; [пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской]. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»).
118. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств Укоопспілки за 2008 рік. – К.: Укоопспілка, – С. 92.
119. Офіційний сайт Всеукраїнської Рекламної коаліції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adcoalition.org.ua/ru>.
120. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mr.com.ua>.
121. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, мас-медіа – REX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rex.ua>.
122. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua>.
123. Павленко, А. Ф. Маркетинг [Текст] : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
124. Павленко, А. Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні [Текст] : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, В. Я. Кардаш, В. П. Пилипчук, Н. В. Карпенко [та ін.] ; за ред. А. Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с. (Особистий внесок автора : § 5 розд. 2 – Економічна сутність маркетингової політики розподілу).
125. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
126. Пелішенко, В. П. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. П. Пелішенко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 200 с.
127. Пилипенко, В. Ринок маркетингових досліджень : становлення і проблеми розвитку [Текст] / В. Пилипенко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 5 (33). – С. 16–20.
128. Пинегина, М. В. Подходы и методы моделирования взаимодействия малых и больших предприятий на основе франчайзинга [Текст] / М. В. Пинегина, С. Р. Хачатрян, М. А. Маренный // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – № 2. – С. 185–190.
129. Полторак, В. А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / В. А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

130. Попов, Е. В. Потенциал маркетинга предприятия [Текст] / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.
131. Портер, М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / Майкл Портер. – К. : Основи, 1997. – 391 с.
132. Практическое руководство по повышению прибыльности предприятий среднего бизнеса на основе маркетинга [Текст] : проект для обсуждения / О. Г. Белова, С. А. Большаков [и др.] – М., 2005. – 83 с. – Режим доступа : http://www.ram.ru/smb/manual_med/index.html.
133. Прауде, В. Р. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. – К. : Вища школа, 1994. – 256 с.
134. Примак, Т. О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2001. – 200 с.
135. Про захист прав споживачів : закон України від 12.05.1991 р., № 1023-ХІІ [діє в редакції Закону № 316-IV від 01.12.2005 р.] [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 30. – Ст. 379.
136. Про підприємництво : закон України [Текст] / Нове законодавство України. – К., 1992. – Випуск 2.
137. Про підприємства в Україні : закон України від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради, 1991. – № 24. – Ст. 272.
138. Про рекламу : закон України від 03.07.1996 р., № 270/96-ВР зі змінами і доповненнями станом на 21.12.2005 р [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 39. – Ст. 181. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
139. Про стандартизацію : закон України від 17.05.2001 р., № 2408-ІІІ із змінами, внесеними згідно із Законом України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.2005, № 3164-IV [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 31. – Ст. 145. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
140. Про заходи щодо посилення державного захисту прав споживачів : указ Президента України від 12.01.2002 р. № 16/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control>.
141. Питання Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики : указ Президента України від 18.03.2003 р. № 225/2003 із змінами, внесеними згідно з Указами Президента № 280/2004 від 05.03.2004 р. та № 18/2005

- від 10.01.2005 р. [Текст] // Офіційний вісник України. – 2003. – № 12. – С. 84.
142. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції : указ Президента України від 23.02.2001 р. № 113/2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uarpravo.net/data/base47/ukr47860.htm>.
143. Райс, Эл. Маркетинговые войны [Текст] / Эл. Райс, Джек Траут ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
144. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посіб. / К. І. Радченко ; [2-ге вид., доп.]. – Львів : «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
145. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА Стандарты и качество, 2006. – 248 с.
146. Решетнікова, І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні [Текст] / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 36–37.
147. Ринок PR-консалтинга в Україні : сьогодні і завтра [Електронний ресурс] : за матеріалами Publicity Creating. – Режим доступу : http://www.pr-center.org.ua/stat_show.php?zap=474.
148. Роберт, С. Кэмп Легальный промышленный шпионаж [Текст] = Robert C. Camp Business Process Benchmarking. – Дніпропетровськ : Баланс бізнес букс, 2004. – 416 с.
149. Рыкова, И. В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей [Текст] / И. В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 81–88.
150. Савельев, Є. В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси [Текст] / Є. В. Савельєв. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 482 с.
151. Савицкая, Л. Корпоративная социальная ответственность: кому быть лидерами в XXI веке? [Электронный ресурс] / Л. Савицкая // Управление компанией. Украина. – 2007. – № 7. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str166.html>.
152. Савченко, В. Е. Феномен предпринимательства (экспериментальный спецкурс) [Текст] / В. Е. Савченко // Российский экономический журнал. – 1995. – № 9–10. – С. 59.
153. Сандей, Э. Оценка состояния маркетинга на промышленных предприятиях в условиях рыночной экономики [Текст] : монография / Эменка Сандей. – М. : Высшая школа, 2002. – 189 с.

154. Сардак, С. Формы применения маркетинга на предприятиях [Текст] / С. Сардак // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 11. – С. 17–25.
155. Светульников, С. Г. Методы маркетинговых исследований [Текст] : учеб. пособие / С. Г. Светульников. – СПб. : Изд-во ДНК, 2003. – 352 с. – (Классическое образование).
156. Смирнова, Н. Ю. Незаменимый аутсорсинг [Электронный ресурс] / Н. Ю. Смирнова // Юридический справ очник руководителя. – 2006. – № 6 (48). – Режим доступа : <http://www.delo-press.ru/magazines/law/issue/2006/6>.
157. Смирнова, Н. Ю. Франчайзинг для бизнеса [Электронный ресурс] / Н. Ю. Смирнова // Юридический справочник руководителя. – 2006. – № 7 (49). – Режим доступа : <http://www.delo-press.ru/magazines/law/issue/2006/7>.
158. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит. – М. : Ось-89, 1997. – 254 с.
159. Старостіна, А. О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. – К. : Знання Прес, 2002. – 191 с.
160. Старостіна, А. О. Промисловий маркетинг : теорія, світовий досвід, українська практика [Текст] : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко ; за ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с. – (Европейський маркетинг).
161. Статистичний щорічник України за 2000 р. [Текст] / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : Техніка, 2001. – 598 с.
162. Столмов, Л. Ф. Рыноковедение [Текст] : учебник / Л. Ф. Столмов. – М. : Экономика, 1983. – 231 с.
163. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; [пер. с англ. Л. Круглов-Морозов]. – СПб. : Питер, 2005. – 381 с. : ил. – (Серія «Теория менеджмента»).
164. Сумець, О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади [Текст] : навч. посіб. / О. М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
165. Теория маркетинга [Текст] : [пер. с англ.] / под ред. Майкла Дж. Бейкера, Т. Д. Масловой [и др.]. – СПб. : Питер, 2002. – 462 с. – (Маркетинг для профессионалов).
166. Томилов, В. В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства [Текст] : учеб. пособие / В. В. Томилов, А. А. Крупанин, Т. Д. Хакунов ; ред. De Bonis Е.Д. – М. : Ун-т экономики и финансов, 1998. – 130 с.
167. Украинская ССР в цифрах в 1986 году : крат. стат. справ / ЦСУ УССР ; [отв. за вып. М. Т. Ковальчук]. – К. : Техніка, 1987. – 216 с.

168. Українська ССР в цифрах в 1988 году : крат. стат. справ / Гос. Комитет Украинской ССР по статистике. – К. : Техника, 1989. – 220 с.
169. Україна у цифрах у 2007 році [Текст] : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. – К. : Консультант, 2008. – С. 258.
170. Франчайзинг : бизнес практика и возможности для предпринимателей : проект BIZPRO-Молдова [Електронний ресурс]. – Кишинев, 2002. – 69 с. – Режим доступа : <http://www.bizpro.md>.
171. Хаг, П. Маркетинговые исследования : руководство по планированию, методологии и оценке [Текст] / П. Хаг ; [пер. с 3-го англ. изд.] – К. : Знання-Прес, 2005. – 418 с. : ил. + компакт-диск. – (Европейский маркетинг).
172. Харрингтон, Х. Дж., Бенчмаркинг в лучшем виде [Текст] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с. : ил.
173. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
174. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
175. Шульгіна, Л. М. Франчайзинг в українській індустрії гостинності: бути чи не бути? [Текст] / Л. М. Шульгіна // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 1 (7). – С. 15–18.
176. Consumer Cooperative Social Responsibility: bringing values into retail business – Production of Euro Coop a.i.s.b.l – December 2008, Режим доступа : <http://www.eurocoop.coop>
177. Cooperatives and the EU Enlargement. Internationalisation and cooperative collaboration in the new EU member states. Theme pamphlet. [Електронний ресурс] / Published by the Agricultural Council of Denmark. – 2004. – Режим доступа: <http://www.landbrugsraadet.dk>
178. Internationalisation and cooperative collaboration in the new EU member states. Theme pamphlet. Published by the Agricultural Council of Denmark 2004, – P. 32, ISBN 87-90939-10-7. Режим доступа : <http://www.landbrugsraadet.dk>
179. Eurocoop's position on the public consultation on the future of the internal market. Brussels, 15th June 2006; <http://www.eurocoop.coop>
180. Euro Coop position paper on fair trade. – Режим доступа: <http://www.eurocoop.coop>

181. Lall S. Strengthening SMEs for International Competitiveness. – Oxford : Queen Elizabeth House, 2000. – P. 5.
182. Piasecki Ed. B. Policy on small and mediym – sized enterprises in Central and Eastern European Contries. – Warsawa, 1992. – 263 p.
183. Stephen C. The Seven Habits of Highly Effective People / Covey Stephen. – Simon & Schuster, 1992. – P. 48.
184. Velu H.A.F. The Development Process of The Personally Managed Enterprise / H.A.F. Velu // European Foundation for Management Development's: 10th Seminar on Small Business, 1980.
185. <http://www.ica.coop/al-ica/>
186. <http://www.ica.coop/ccw/index.html>
187. <http://www.eurocoop.coop/home/en/default.asp>